

UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
Departamento de Organización de Empresas



TESIS DOCTORAL

**Factores determinantes de la transferencia de la política de
dirección de la diversidad : un análisis en la subsidiarias
extranjeras en España**

MEMORIA PARA OPTAR AL GRADO DE DOCTOR
PRESENTADA POR

Lourdes Susaeta Erburu

DIRECTOR:

José Emilio, dir Navas López

Madrid, 2015



**Factores determinantes de la transferencia de la Política de Dirección de la
Diversidad: Un análisis en las subsidiarias extranjeras en España**

**Determinant Factors in the transfer of the Workforce Diversity Policy: An analysis of
the foreign subsidiaries in Spain**

Doctorando: Lourdes Susaeta

Director: José Emilio Navas López

Departamento de Organización de Empresas de la Universidad Complutense de Madrid

Madrid, junio de 2010

A mis padres

Agradecimientos

A través de las siguientes líneas quisiera expresar mi más profundo agradecimiento a todas aquellas personas que han estado a mi lado y a todas las instituciones que han colaborado a la hora de realizar el presente trabajo de investigación.

En primer lugar, quisiera expresar mi gratitud a mi director de tesis, el Dr. D. José Emilio Navas López, Catedrático de Organización de Empresas y persona a la que admiro profundamente. Quisiera agradecerle la confianza que ha depositado en mí al aceptarme como discípula suya, ya que gracias a su tutela, ejemplo y paciencia he conseguido estar hoy aquí.

Al director del Departamento y Catedrático de Organización de Empresas, el Dr. José Ignacio López Sánchez, por el modelo que supone su labor académica y su gran calidad humana. Del mismo modo, no quiero dejar de mencionar el apoyo incondicional y la preocupación constante y desinteresada del Dr. D. José Ramón Pin, profesor ordinario del IESE, que han supuesto un gran aliciente para seguir hacia adelante. Espero no defraudarle nunca. Muchas gracias por todo.

Otras dos instituciones donde he podido realizar sendas estancias de investigación, y a las que debo mi más profunda gratitud, han sido la Universidad del Studio de Torino, a cuyo decano el catedrático Sergio Bortolani debo tantas cosas, así como al CRIMT (Le Centre de Recherche Interuniversitaire sur la Mondialisation et le Travail) donde estuve trabajando el curso pasado en el corazón de la gélida ciudad de Montreal, y donde he hecho tantos y buenos amigos. Del CRIMT me gustaría mencionar especialmente a Gregor Murray por su generosidad y constante estímulo en mi trabajo, y a Annick Charest por habérmelo facilitado siempre.

Del mismo modo, a todos mis compañeros tanto del Departamento, como del IESE, quienes con su ejemplo y espíritu de cooperación han colaborado creando un entorno apropiado para la investigación. Especialmente a la Dra. Dña. M^a Ángeles Montoro, que siempre ha procurado animarme durante esta larga trayectoria para llegar a la meta, y a Dña. Ángela Gallifa. Me gustaría poder mencionarlos a todos, tanto a mis compañeros del departamento, del

IESE, como de mi querida escuela de empresariales, que ya forma una buena parte de mi historia.

A la División de Investigación del IESE, a la Fundación BBVA y Ministerio de Ciencia e Innovación quiero agradecer la financiación y la confianza que han depositado en el proyecto en el que he colaborado largos años junto a Javier Quintanilla y gracias al cual he podido hacer la tesis, en un tema que ya me resulta apasionante. En este punto me gustaría mencionar también mi gratitud al equipo de investigación internacional al que pertenezco, que tanto está contribuyendo en mi desarrollo académico, y con quienes tengo la intención de publicar, siendo este hecho para mí un honor por su increíble nivel académico y humano.

Hay determinadas amigas cuya paciencia y estrecha colaboración durante todo este tiempo han sido para mí vitales para poder llevar a término este proyecto. Aquí quiero citar especialmente a Maria Jesús Belizón y a Mariu Moragues, tanto por su ayuda como por su increíble amistad. ¡Qué bien y qué mal lo hemos pasado estos años y cuánto me habéis ayudado!

De forma especial, deseo expresar mi gratitud a las personas que me son más queridas y cercanas, ya que son las que más han sufrido la presión de mi trabajo.

En primer lugar, a mi familia, especialmente quisiera darle las gracias a mi madre; sin ella hoy yo no estaría aquí sentada haciendo realidad uno de mis sueños. Gracias por tu paciencia, tu tenacidad y tus desvelos. Eres todo un ejemplo a seguir y tus sabios consejos e incondicional cariño han sabido guiar mis pasos hasta aquí. Por eso quisiera aprovechar hoy para reconocerte todo lo que vales y lo mucho que supone para mí tu ayuda y que estés siempre a mi lado.

Hay muchas otras personas a las que me gustaría mencionar y que con su trabajo callado y oculto han supuesto para mí un ejemplo y un claro estímulo. A todos, mi más sincero agradecimiento.

| | |
|---|------------|
| Introducción | 15 |
| Introduction | 27 |
| Capítulo 1. La diversidad: conceptualización y dimensiones estratégicas de su dirección ... | 39 |
| Introducción | 41 |
| 1.1. Origen y perspectiva histórica de la diversidad..... | 42 |
| 1.1.1. La diversidad en Estados Unidos | 45 |
| 1.1.2. La diversidad en Europa y en España | 47 |
| 1.2. Conceptuación de diversidad | 53 |
| 1.3. Las dimensiones de la diversidad..... | 59 |
| 1.4. Los efectos de la diversidad: Distintas perspectivas de análisis..... | 61 |
| 1.5. Dirección estratégica de la diversidad..... | 65 |
| 1.5.1. La génesis del concepto de dirección de diversidad | 66 |
| 1.5.2. La dirección estratégica de la diversidad: estado de la cuestión | 68 |
| 1.5.3. Actividades de Dirección de RR.HH. donde influye la diversidad..... | 72 |
| 1.6. Conclusión..... | 77 |
| Capítulo 2. La dirección de la diversidad en la empresa multinacional. Teorías que explican el proceso de transferencia de esta política | 79 |
| Introducción | 81 |
| 2.1. Debate actual en la literatura: MNCs y Transferencia trasnacional de la PDD | 84 |
| 2.2. Aproximaciones teóricas a la transferencia de políticas y prácticas en la empresa MNC: una aplicación a la PDD..... | 89 |
| 2.3. Aproximaciones teóricas que explican los factores externos que afectan a la transferencia de la PDD..... | 94 |
| 2.3.1. Aproximación Institucionalista | 96 |
| 2.4. Aproximaciones teóricas que explican los factores internos que afectan a la transferencia de la PDD..... | 112 |
| 2.4.1. Aproximación estructuralista | 113 |
| 2.4.2. Aproximación de la dependencia de recursos | 124 |
| 2.4.3. Aproximación de recursos y capacidades | 130 |
| 2.5. Modelo de análisis..... | 144 |
| 2.6. Conclusión..... | 153 |
| Capítulo 3. Metodología y diseño de la investigación..... | 155 |
| Introducción | 157 |
| 3.1. Metodología para la obtención de la población y de la muestra | 157 |

| | |
|---|------------|
| 3.1.1. La población objeto de estudio | 158 |
| 3.1.1.1. Relevancia de una adecuada obtención de la población en el muestreo estadístico | 159 |
| 3.1.2. Criterios de corte: Perfil de la población | 160 |
| 3.1.3. Metodología para la obtención del listado de las empresas de la población..... | 163 |
| 3.1.4. Base de datos representativa de las MNCs extranjeras en España: características de la población..... | 168 |
| 3.2. Muestreo estadístico: diseño de la muestra | 172 |
| 3.2.1. Metodología de obtención de la muestra | 172 |
| 3.2.2. Características de la muestra obtenida en el estudio..... | 177 |
| 3.2.3. Análisis comparativo de la población y la muestra..... | 177 |
| 3.3. Definición de las variables que comprenden el modelo y forma de medida..... | 179 |
| 3.3.1. Variable Dependiente..... | 179 |
| 3.3.2. Variables Independientes o Explicativas | 184 |
| 3.3.3 Variables Moderadoras o de control | 195 |
| 3.4. Obtención de información: Metodología de la encuesta..... | 205 |
| 3.4.1. El cuestionario como parte de una encuesta a gran escala..... | 205 |
| 3.4.2. Método de administración del cuestionario | 207 |
| 3.4.3. Fases en la recopilación de datos | 208 |
| 3.4.4. Algunos aspectos del cuestionario final..... | 210 |
| 3.5. Conclusión | 211 |
| Capítulo 4. Resultados..... | 213 |
| Introducción | 215 |
| 4.1. Las ecuaciones estructurales. Justificación | 215 |
| 4.2. Análisis de los datos: modelización mediante ecuaciones estructurales..... | 217 |
| 4.2.1. Modelo de medida | 218 |
| 4.2.1.1. Constructo TPDD | 219 |
| 4.2.1.2. Constructo Distancia Institucional..... | 224 |
| 4.2.1.3. Constructo Autonomía..... | 227 |
| 4.2.1.4. Costructo Poder | 228 |
| 4.2.1.5. Constructo Ventaja Competitiva..... | 235 |
| 4.2.1.6. Evaluación general del modelo de medida | 237 |
| 4.2.2. Modelo estructural. | 240 |
| 4.2.3. Estimación de la bondad del ajuste del modelo | 245 |
| 4.3 Resultados de la contrastación del modelo y discusión | 249 |
| 4.3.1. Contrastación de las hipótesis del modelo base | 250 |
| 4.3.2 Otras Relaciones Causales derivadas de las variables de control | 252 |
| 4.3.3. Discusión de los resultados del análisis | 254 |

| | |
|--|------------|
| 4.3.3.1. Reflexiones sobre la validación de las hipótesis | 254 |
| 4.3.3.2. Implicación de los resultados empíricos en el modelo teórico de análisis | 264 |
| 4.3.3.3. Reflexiones e implicación de otras relaciones causales del modelo | 266 |
| 4.3.3.4. Interpretación del significado de la TPDD en el modelo final..... | 271 |
| 4.4. Conclusión..... | 272 |
| Capítulo 5. Conclusiones, limitaciones y futuras fuentes de investigación | 275 |
| Introducción | 277 |
| 5.1. Conclusiones | 277 |
| 5.1.1. Aspectos conceptuales referentes a la diversidad y a la dirección de la diversidad..... | 277 |
| 5.1.2. Marco Teórico: aproximaciones metodológicas | 279 |
| 5.1.3. Contrastación empírica del modelo: metodología y resultados | 282 |
| 5.1.3.1. Obtención de la población y de la muestra | 282 |
| 5.1.3.2. Medición de las variables..... | 283 |
| 5.1.3.3. Elaboración del cuestionario y recogida de datos..... | 285 |
| 5.1.3.4. Tratamiento estadístico de los datos | 285 |
| 5.1.3.4.1. Modelo de medida | 286 |
| 5.1.3.4.2. Modelo estructural | 286 |
| 5.1.3.5. Resultados: Validación de las hipótesis y otras relaciones causales | 287 |
| 5.2. Implicaciones empresariales | 291 |
| 5.3. Limitaciones y futuras líneas de investigación..... | 293 |
| 5.3.1. Limitaciones y futuras líneas de investigación referentes al modelo teórico..... | 293 |
| 5.3.2. Limitaciones y futuras de investigación referentes a la metodología de análisis..... | 296 |
| 5.3.3. Otras líneas de investigación futura | 299 |
| Chapter 5. Conclusions, Limitations and Future Sources for Research | 301 |
| Anexo 1. Regulación legal | 375 |
| Anexo 2: Características de la población | 385 |
| Anexo 3: Características de la muestra | 389 |
| Anexo 4. Análisis comparativo población-muestra | 392 |
| Anexo 5. Muestra PDD..... | 395 |
| Anexo 6. Medidas de Bondad del Ajuste | 409 |
| Anexo 7. Cuestionario | 411 |
| Anexo 8. Coeficientes no estandarizados del Modelo Estimado..... | 424 |

Índice de Figuras:

| | |
|--|-----|
| Figura 0.1.: Confluencia Teórica: origen del marco conceptual de la tesis doctoral | 21 |
| Figura 1.1.: Salario bruto anual, hombres/mujeres, por grupos de edad | 51 |
| Figura 1.2.: Concepto de diversidad desde una perspectiva multidimensional..... | 58 |
| Figura 1.3.: Dimensiones de la diversidad | 60 |
| Figura 1.4.: La dirección de la diversidad en la literatura: perspectiva histórica | 70 |
| Figura 1.5.: Prácticas que forman la política de diversidad | 73 |
| Figura 1.6.: Transversalidad de la diversidad en las prácticas de RR.HH. | 76 |
| Figura 2.1.: Transferencia de políticas y prácticas en la empresa MNC: Aproximaciones teóricas y tipología de factores | 94 |
| Figura 2.2.: Categorías de acuerdo y resistencia | 129 |
| Figura 2.3.: Aproximaciones teóricas en que se puede basar la explicación de la implementación de la PDD en la empresa MNC..... | 142 |
| Figura 2.4.: Críticas y defectos que presentan las aproximaciones teóricas que se pueden utilizar para explicar la transferencia de la PDD en la empresa MNC..... | 143 |
| Figura 2.5.: Complementariedad entre las teorías que integran el marco teórico | 148 |
| Figura 2.6.: Explicación de las complementariedades del marco teórico | 149 |
| Figura 2.7.: Modelo específico de análisis | 152 |
| Figura 3.1.: Clasificación según tipos de capitalismo | 170 |
| Figura 3.2.: Composición de la muestra y la población (antiguos alumnos) | 175 |
| Figura 3.3.: Indicador de la PDD específica..... | 183 |
| Figura 3.4.: Indicadores transversales del constructo PDD..... | 184 |
| Figura 3.5.: Indicadores e ítems para los tres perfiles o dimensiones de la DI | 187 |
| Figura 3.6.: Indicadores e ítems de la variable autonomía. | 189 |
| Figura 3.7.: Indicadores e ítems del poder basado en recursos | 192 |
| Figura 3.8.: Indicadores e ítems de la ventaja competitiva | 194 |
| Figura 3.9.: Indicadores e ítems del tamaño..... | 197 |
| Figura 3.10.: Indicadores e ítems de la edad | 198 |
| Figura 3.11.: Indicadores e ítems del sector | 199 |
| Figura 3.12.: Indicadores e ítems del modo de entrada..... | 200 |
| Figura 3.13.: Indicadores e ítems del país de origen | 201 |
| Figura 3.14.: Indicadores e ítems Años PDD..... | 202 |
| Figura 3.15.: Indicadores e ítems del Desarrollo PDD..... | 202 |
| Figura 3.16.: Indicadores e ítems de los Sistemas Informáticos en RR.HH. | 205 |

| | |
|--|-----|
| Figura 3.17.: Cargo de la persona entrevistada que ha contestado la encuesta | 208 |
| Figura 3.18.: Ficha de investigación..... | 211 |
| Figura 4.1.: Modelo de Medida | 239 |
| Figura 4.2.: Modelo estructural | 241 |
| Figura 4.3.: Modelo Estructural con coeficientes..... | 248 |
| Figura 4.4.: Modelo de Medida y Modelo Estructural | 249 |
| Figura 4.5.: Resultados: modelo final..... | 250 |
| Figura 5.1.: Validación de las hipótesis..... | 287 |
| Figura 5.2.: Validación de las relaciones causales | 289 |

Índice de Tablas:

| | |
|--|-----|
| Tabla 3.1.: Pretest alpha de Cronbach de los Constructos (N = 13)..... | 209 |
| Tabla 4.1.: Análisis descriptivo de las variables del constructo TPDD | 219 |
| Tabla 4.2.: Fiabilidad y validación del AF de Primer Orden del constructo PDD..... | 220 |
| Tabla 4.3.: Matriz de correlaciones del primer AF de la TPDD | 222 |
| Tabla 4.4.: KMO y Test de Bartlett del primer AF de la PDD..... | 222 |
| Tabla 4.5.: Fiabilidad y Validez del AF de Segundo Orden de la TPDD | 223 |
| Tabla 4.6.: Matriz de Correlaciones de FORDESCG y RETROT | 223 |
| Tabla 4.7.: Análisis Descriptivo Distancia Reguladora..... | 225 |
| Tabla 4.8.: Análisis descriptivo Distancia Normativa..... | 225 |
| Tabla 4.9.: Análisis descriptivo Distancia Cognitiva | 225 |
| Tabla 4.10.: Matriz de Correlaciones de la DI | 226 |
| Tabla 4.11.: Medida de Adecuación Muestral KMO y Test de Bartlett..... | 226 |
| Tabla 4.12.: AF de la Distancia Institucional. | 226 |
| Tabla 4.13.: Análisis Descriptivo de las Variables del constructo AutFN | 227 |
| Tabla 4.14.: Fiabilidad y Validez del AF de Segundo Orden de la AutoFN..... | 228 |
| Tabla 4.15.: Matriz de Correlaciones de AutFN | 228 |
| Tabla 4.16.: KMO y Test de Bartlett para AutFN..... | 228 |
| Tabla 4.17.: Análisis Descriptivo de las Variables de PODREC | 229 |
| Tabla 4.18.: Análisis Descriptivo de las Variables de PODROL..... | 229 |
| Tabla 4.19.: Análisis Descriptivo de las Variables de PODIF | 230 |
| Tabla 4.20.: AF de los indicadores PODREC, PODROL y PODIF..... | 231 |
| Tabla 4.21.: KMO y Test de Bartlett de PODREC | 231 |

| | |
|---|-----|
| Tabla 4.22.: Matriz de Correlaciones de PODREC..... | 232 |
| Tabla 4.23.: KMO y Test de Bartlett de PODROL | 232 |
| Tabla 4.24.: Matriz de correlaciones de PODROL | 232 |
| Tabla 4.25.: KMO y Test de Bartlett de PODIF..... | 233 |
| Tabla 4.26.: Matriz de Correlaciones de la PODIF | 233 |
| Tabla 4.27.: AF de Segundo Orden del Constructo Poder | 234 |
| Tabla 4.28.: KMO y Test de Bartlett del AF de 2º Orden del Poder..... | 234 |
| Tabla 4.29.: Matriz de Correlaciones Componentes del Poder | 234 |
| Tabla 4.30.: Análisis Descriptivo de las Variables del constructo Ventaja Competitiva..... | 235 |
| Tabla 4.31.: AF del Constructo Ventaja Competitiva | 236 |
| Tabla 4.32.: Matriz de correlaciones de los ítems de la Ventaja Competitiva | 236 |
| Tabla 4.33.: KMO y Test de Bartlett de la Ventaja Competitiva | 237 |
| Tabla 4.34.: Cuadrado de las correlaciones interconstructo (*) | 238 |
| Tabla 4.35.: Variables y numeración del Modelo Base..... | 242 |
| Tabla 4.36.: Coeficientes y niveles de significación del Modelo Estructural | 243 |
| Tabla 4.37.: Medidas de Bondad del Ajuste del Modelo Estructural..... | 245 |
| Tabla 4.38.: Perfiles institucionales para la diversidad: clasificación y ranking por países .. | 263 |

Índice de acrónimos

AF (Análisis Factorial)

AGFI (Índice de bondad de ajuste incremental)

AU (Autonomía)

AUTFN (Constructo Autonomía)

CERMI (Comité Español de Representantes de Minusválidos)

CME (Economía de Mercado Coordinada o Capitalismo de mercado Coordinado)

DI (Distancia Institucional)

EPA (Encuesta de Población Activa)

FT (Financial Times)

GFI (Índice de bondad del ajuste)

HQ (Headquarters)

IBEX 35 (Iberia Index)

IESE (escuela de dirección de empresas de la Universidad de Navarra)

INE (Instituto Nacional de Estadística)

IO (Igualdad de Oportunidades)

IOE (Igualdad de Oportunidades en el Empleo)

KMO (Kaiser-Meyer-Olkin, Coeficiente de adecuación muestral)

LME (Economía Libre de Mercado o Capitalismo de Libre Mercado)

MNCs (compañías multinacionales)

NFI (Índice de ajuste incremental)

OIT (Organización Internacional del Trabajo)

PAA (Programas de Acciones Afirmativas)

PDD (Política de Dirección de la Diversidad)

PGFI (Índice de bondad de ajuste de parsimonia)

PNFI (Índice de ajuste normado de parsimonia)

PO (Poder)

PODREC (Indicador del constructo PODER que se refiere a los Recursos Críticos)

PODIF (Indicador del constructo PODER que se refiere a la difusión inversa)

PODROL (Indicador del constructo PODER que se refiere al rol de la subsidiaria)

RL (Relaciones Laborales)

RMSEA (Error de aproximación cuadrático medio)

RR.HH. (Recursos Humanos)

RSC, pág. 145, sin explicar en “Contratar minorías como señal de RSC

SEM (Modelos de Ecuaciones Estructurales)

SEM (Structural Equation Modeling, modelización mediante ecuaciones estructurales)

SHRM (Sociedad para la Dirección de Recursos Humanos)

SMEs (pequeña y mediana empresa)

SSCI (Social Science Citation Index)

TLI (Índice de Tucker-Lewis)

TPDD (Transferencia de la Política de Dirección de la Diversidad)

USA (Estados Unidos)

VCP (Ventaja Competitiva Percibida)

Introducción

Una de las principales cuestiones en la teoría y en la práctica de los negocios internacionales, es la transferencia de políticas y prácticas en las compañías multinacionales (MNCs), entre los diferentes entornos geográficos en los que operan. La transferencia internacional es un proceso cuya específica complejidad reside en la necesidad de la transmisión entre dos dominios institucionales, que difieren entre sí en muchos sentidos. Estas diferencias van más allá de las que se encuentran dentro de un mismo espacio nacional, y suscitan preguntas acerca de cómo las prácticas que se han originado en un determinado país son incorporadas en otro significativamente diferente.

La tensión que sufren las empresas multinacionales en la transferencia de sus políticas y prácticas, está sujeta a dos fuerzas de sentido contrario. Por un lado, una tendencia hacia la centralización y homogeneización de dichas políticas, debida a las fuerzas globalizadoras que invaden la economía; pero, por otro lado, hacia la necesaria adaptación a la idiosincrasia nacional en la implantación de las mismas por parte de las subsidiarias, debido a las diferencias que pueden presentar los países de origen y destino.

En este complejo escenario, el papel estratégico de la dirección de los Recursos Humanos (RR.HH.) adquiere una especial dimensión en el éxito o fracaso de las operaciones internacionales de las empresas (Quintanilla y Ferner, 2003; Björkman y Lervik, 2006; Lazarova, 2006; De Cieri, Cox y Fenwick 2007; Scullion, Collings y Gunnigle, 2007a). Como pone de manifiesto Gerhart (2008), en su artículo “The Growth of International Human Resource Management”, en que lleva a cabo una reseña del libro de Dowling, Festing y Engle, (2008) sobre dos hechos acaecidos en 1990 que suscitaron en el mundo académico un creciente interés en la materia. El primero se refiere a la fundación de *The International Journal of Human Resource Management*, por Michael Poole, y el segundo, la aparición en este mismo año del libro de Peter Dowling y Randall Schuler, como primer libro de texto de dirección internacional de RR.HH..

De hecho, es creciente el interés que se ha suscitado en las dos últimas décadas por los estudios referentes a las políticas de RR.HH. que utilizan las MNCs, y por el análisis de los factores que determinan en los directivos de la casa matriz la transferencia de determinadas prácticas hacia sus subsidiarias. Hay numerosos trabajos que versan sobre qué políticas se transfieren y, aunque sea una línea de investigación todavía incipiente, cada vez es más

abundante la literatura sobre el cómo y el porqué de esta transferencia (Ferner *et al.*, 2005; Edwards *et al.*, 2005; Edwards *et al.*, 2007; Fenton-O'Creevy, 2008; Quintanilla *et al.*, 2008)

Por otra parte, en los últimos años es progresivo el aliciente, tanto en el mundo académico como empresarial, hacia el estudio de las políticas de diversidad dentro del ámbito de los Recursos Humanos (Rijamampianina y Carmichael, 2005; Konrad *et al.*, 2006; Bell, 2007; Homan *et al.*, 2007; Kymlicka, 2007; Townley, 2008). Revisiones de la literatura como la llevada a cabo por Wise y Tschirhart (2000) o De Abreu Dos Reis (2007), manifiestan que el número de estudios en el campo de la diversidad se ha incrementado sustancialmente desde 1985. Podemos afirmar que la atención sobre este tema ha crecido de forma exponencial a raíz de la publicación por parte del Hudson's Institute del estudio denominado *Workforce 2000* (Johnston y Parker, 1987). Según un análisis que realizan Harrison y Klein (2007), la investigación centrada en la diversidad se ha visto más que duplicada en los últimos cinco años.

Este interés viene motivado por el hecho de que las sociedades se tornan cada vez más multiculturales; se ha convertido en un tópico oír hablar de que el mundo es cada vez más heterogéneo, reflejándose esta multiculturalidad en la plantilla de las empresas. La existencia de estas plantillas diversas hacen necesaria la configuración de políticas que se traduzcan en una adecuada dirección de la diversidad, para realzar sus efectos positivos y atenuar los negativos.

A los efectos de esta tesis, consideramos la diversidad en un sentido amplio, es decir, todo aquello que hace a una persona única y diferente de las demás. Las personas son diferentes entre sí por muchos motivos, algunos de ellos visibles y otros no. Los principales motivos que generan estas diferencias son edad, género, estado civil, discapacidad, orientación sexual¹, religión, personalidad, etnia y cultura (Kossek, Lobel y Brown 2005). Una plantilla diversa comprende múltiples creencias, distintos conocimientos, valores, formas de ver el mundo. La

¹ El término *orientación sexual* pertenece a la teoría construccionista, que sostiene que las diferencias varón-mujer son culturalmente elaboradas y denuncia que las diferencias de género carecen de fundamento natural. Como afirman Arregui *et al.*, (2002), mientras la antropología consideraba en su periodo clásico que la historia de la sexualidad era la historia de los muy diversos modos en que las sociedades habían asumido la realidad natural de la sexualidad –con lo que ésta aparecía como un hecho bio-psicológico invariable y constante–, la antropología contemporánea juzga que este presunto hecho bio-psicológico es en sí mismo un producto histórico. Arregui, J. V., Marín, H., y Rodríguez Lluesma, C. (2002). *Estudios sobre la sexualidad en el pensamiento contemporáneo*. “La construcción del género y del sexo” (pp. 42-110). Pamplona: Navarra Gráfica Ediciones.

existencia de plantillas multiculturales es algo cada vez más común en las grandes empresas y, especialmente, en las multinacionales.

La presión por incrementar la concienciación hacia una dirección más efectiva de la diversidad es consecuencia de los cambios demográficos, la intensificación de la globalización y la creciente competitividad, así como de la movilidad de las plantillas en las empresas globales (Humphries y Grice, 1995; Iles, 1995; Konrad, 2003) que han culminado en la presión que están teniendo las organizaciones de cara a reaccionar, debido a las fuerzas reguladoras, éticas, y económicas (European Commission, 2003).

Donde cobra un especial interés el estudio de la dirección de la diversidad es en las empresas MNCs. Por una parte, estas empresas operan en diversos contextos geográficos, siendo cada vez más frecuente la movilidad geográfica y funcional de los empleados de sus plantillas. Estos hechos hacen que las empresas MNCs deban asumir el reto de la dirección e implantación de estrategias de negocio relacionadas con la diversidad para poder competir en un mundo económico cada vez más globalizado.

Por otra parte, estas empresas MNCs han sido pioneras tradicionalmente en la utilización de sofisticadas políticas de RR.HH., que transfieren a través de sus fronteras geográficas, siendo la política de diversidad una de ellas. Llamamos Política de Dirección de la Diversidad (PDD), a la política encaminada a potenciar los efectos positivos del enriquecimiento que generan las múltiples diferencias entre los individuos que trabajan en las empresas y que trata, al mismo tiempo, de minimizar las fuentes de conflicto y amenaza que pueden suponer dichas diferencias. El principal objetivo de dicha política es eliminar las barreras que las minorías pueden encontrar en el lugar de trabajo, normalmente conocidas como discriminación sistémica, y desarrollar un entorno de trabajo que promueva la igualdad y la diversidad.

Sin embargo, parte de la literatura acerca de la política de la dirección de la diversidad, cuyo origen se encuentra en EE. UU. o en países anglosajones, sugiere que la dirección de la diversidad representa conceptualmente un paso más allá de la igualdad de oportunidades en el trabajo (Thomas, 1990; Thomas y Ely, 1996). La dirección de la diversidad abarca la integración de todos los miembros de la plantilla con la finalidad de hacer más efectiva la organización. Para ello, se requieren programas específicos que hagan la organización más flexible, promuevan el intercambio de nuevas ideas, mejoren la solución de problemas y la

toma de decisiones, teniendo en cuenta las diferentes perspectivas y creando un ambiente de trabajo que favorezca el respeto y la aceptación.

La implantación de esta política en las empresas MNCs posee dos vertientes. Por una parte, se puede hablar de una política específica de dirección de la diversidad, con acciones explícitamente encaminadas al propósito expuesto anteriormente, con la que las corporaciones desarrollan diversas iniciativas, como las que señala Wentling (2004), referidas a temas de liderazgo, formación y desarrollo, relaciones con la comunidad, equilibrio trabajo-familia y desarrollo de carreras profesionales.

Por otra parte, esta política posee una dimensión transversal para las empresas que la adoptan, y que afecta al planteamiento de todas las políticas y prácticas de RR.HH. desarrolladas en la compañía. En este sentido, Shen *et al.*, (2009) desarrollan un análisis crítico de las prácticas de RR.HH. desde la perspectiva de la diversidad. Así, estudian prácticas como el reclutamiento y la selección, evaluación del desempeño, retribución y formación, con el objetivo de eliminar el denominado techo de cristal y erradicar en su configuración resistencias y falsas políticas de integración de minorías (Human, 1993). Estos autores concluyen que una correcta dirección de la diversidad llevada a cabo a través de las prácticas de RR.HH. conduce a resultados positivos y, por el contrario, una dirección ineficaz de las prácticas de RR.HH. produce desmotivación, alta rotación, y bajo rendimiento.

Cuando se internacionaliza esta política, podemos hablar de transferencia de la PDD cuando la casa matriz de la MNC replica la política en los distintos países en los que opera. En este sentido, hablaremos de la existencia de una mayor transferencia de la PDD cuando la MNC implante una política homogénea en todos los países en los que desarrolle actividades. Por el contrario, hablaremos de difícil transferibilidad, cuando la PDD requiera una mayor adaptación a las características locales de cada país, produciéndose una hibridación de la política configurada previamente en la casa matriz.

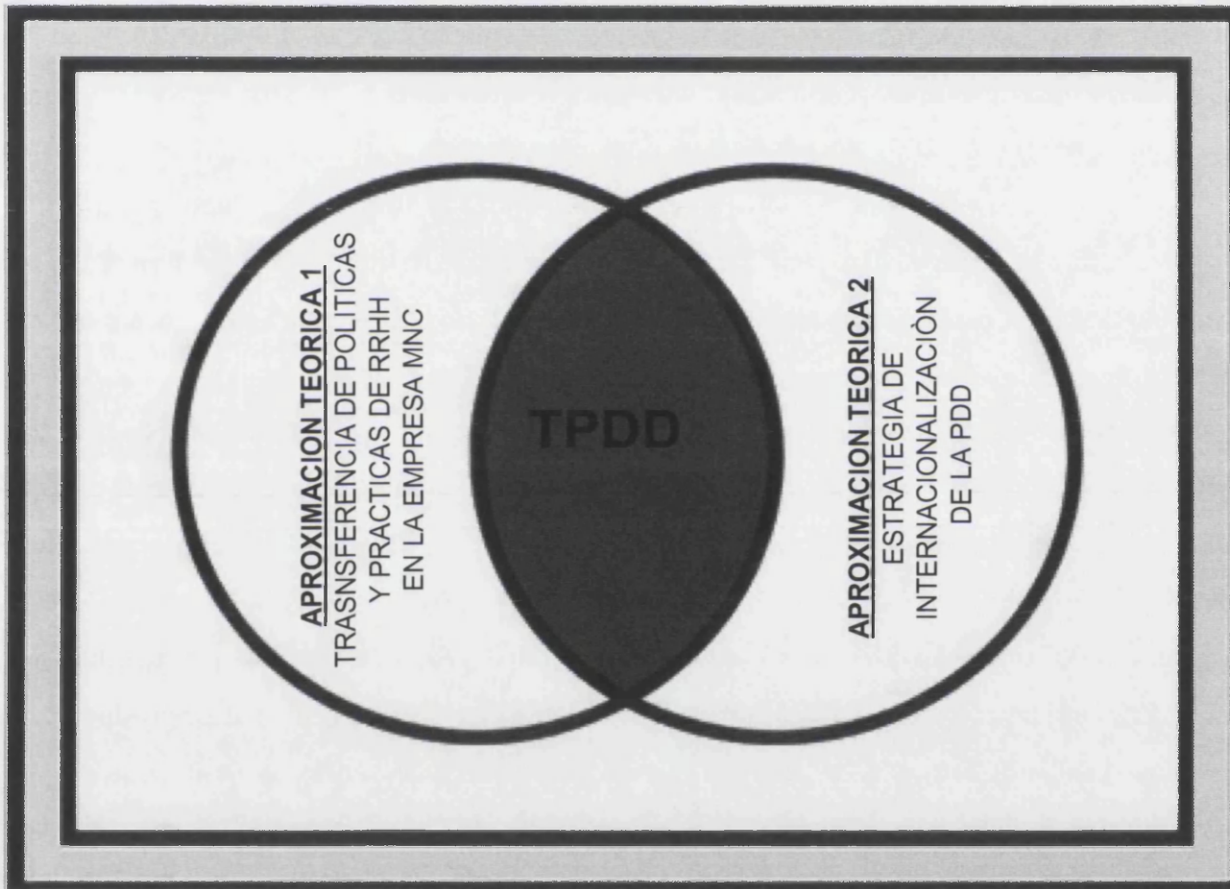
El origen de la presente tesis doctoral se encuentra, desde el punto de vista teórico, en la confluencia de ambas líneas de investigación:

1. La transferencia de las políticas de recursos humanos en las empresas multinacionales.

2. La estrategia de dirección de la diversidad, que lleva a la configuración de una política y a su transferencia internacional.

Esta confluencia nos conduce al estudio de la Transferencia de la Política de Dirección de la Diversidad (TPDD). En este sentido, representamos de forma gráfica en la figura 0.1, el origen teórico de esta tesis:

Figura 0.1.: Confluencia Teórica: origen del marco conceptual de la tesis doctoral



Podemos afirmar que, aunque la diversidad está siendo cada vez más estudiada en el contexto internacional, sin embargo, el análisis de la transferencia de esta política en las MNCs es aún escaso. Autores, como Nishii y Ozbilgin (2007) apuntan precisamente hacia el interés del tema de esta tesis, subrayando la necesidad de profundizar en el estudio de las tensiones que rodean la transferencia de esta política, en el sentido de su centralización *versus* descentralización, y globalización *versus* adaptación local de la misma.

Uno de los pocos estudios sobre este tema es el trabajo de Ferner *et al.*, (2005), que ha sido la fuente de inspiración principal de esta tesis. Sin embargo, nosotros pretendemos ir más allá

del análisis que estos autores hacen en el citado artículo, ya que ellos exploran la cuestión de análisis a través de un estudio empírico basado en una metodología de casos para MNCs norteamericanas que operan en Gran Bretaña.

Nuestro objetivo es más amplio, ya que tratamos de contribuir a la literatura abordando el tema de la transferencia de la política de la dirección de la diversidad tanto desde un punto de vista teórico como empírico. Desde la perspectiva teórica, la presente tesis pretende profundizar en el marco de análisis, proponiendo un modelo teórico específico de análisis. Además nuestro estudio aborda el estudio empírico de la TPDD con una metodología cuantitativa, cuyos resultados tienen un mayor potencial para su generalización en la población objeto de estudio, tomando como país de destino España.

Esta tesis forma parte de un estudio más amplio que analiza desde una perspectiva cuantitativa, a través de la realización de una encuesta a gran escala, la transferencia de las políticas de RR.HH. en las MNCs. La razón de este proyecto, que está llevando a cabo un equipo de investigación internacional, ha sido, como se acaba de decir, paliar la escasez de estudios de carácter cuantitativo que existen en la literatura sobre el tema. A pesar de que son cada vez más abundantes los trabajos en este campo, prácticamente todos ellos son de tipo cualitativo. Estas publicaciones, generalmente están basadas en estudio de casos, y han analizado profundamente el cómo y el porqué de los motivos por los que se produce esta transferencia. Por ello, debido a su carácter cualitativo, los resultados no pueden ser generalizados y solamente nos dan una idea del modo y las razones por las que se produce esta transferencia. De ahí el interés de los académicos pertenecientes a este equipo de investigación, en contribuir a la literatura al corroborar o no, mediante análisis cuantitativos basados en los resultados de la encuesta, las conclusiones procedentes de los estudios cualitativos realizados anteriormente. Dentro de este estudio internacional, se ha introducido en la encuesta formulada para España una sección destinada al estudio de la transferencia de la PDD.

Por lo tanto, y como justificamos más adelante, en el apartado 2.1., el estudio de la cuestión que se va a analizar en esta tesis constituye uno de los escasos estudios de carácter cuantitativo existentes sobre el tema. Además, aunque en España se está prestando una atención cada vez mayor a las cuestiones relacionadas con la diversidad y su gestión (Anca y Vázquez, 2005; Pin *et al.*, 2007), la investigación acerca de la transferencia de esta política a

las compañías MNCs que operan en nuestro país constituye un terreno virgen, sobre el que pretendemos iniciar una línea de investigación.

En cuanto a los objetivos concretos de esta tesis, se trata, en primer lugar, de diseñar un modelo teórico explicativo causal de la transferencia de la Política de Dirección de la Diversidad (PDD). En este sentido, con base en la literatura que estudia la transferencia de las políticas y prácticas en las MNCs, se pretende formular un modelo que permita estudiar las relaciones de causalidad existentes en la transferencia de la PDD. En segundo lugar, se trata de contrastar empíricamente las hipótesis derivadas del modelo, utilizando una muestra compuesta por subsidiarias de MNCs extranjeras en España.

Por tanto, la pregunta de investigación que aborda este trabajo es:

“Cuáles son los factores determinantes de la transferencia de la política de dirección de diversidad en la empresa multinacional, en cuanto al grado de centralización, *versus* adaptación local con que se produce”

Desde el punto de vista académico, la contribución teórica de esta tesis descansa en el estudio de la cuestión de análisis, a la luz de las teorías que estudian la transferencia de las políticas y prácticas en las MNCs (más específicamente, las de RR.HH.), y la búsqueda de un modelo teórico explicativo que encuentre la complementariedad entre ellas. Del contraste del modelo pueden surgir nuevas relaciones causales, basadas en la literatura, que mejoren la bondad del ajuste del modelo.

Al ser un estudio preliminar sobre la cuestión, se pretende desarrollar un marco teórico de carácter general que ofrezca a la comunidad investigadora especializada en esta área de conocimiento un modelo de partida para el estudio de la transferencia de esta política y que sirva de contraste con respecto a las razones que promueven o no la transferencia de otras políticas diferentes a la estudiada en esta tesis.

La relevancia del tema, desde el punto de vista empresarial, se debe fundamentalmente al escaso conocimiento existente acerca del propio significado de la diversidad, de la dirección de la diversidad, así como del proceso de transferencia e implementación de la PDD. Resultará, por tanto, útil para los empresarios, fundamentalmente para los directores de

RR.HH. de las MNCs, conocer cuáles son los factores que confluyen en dicha transferencia para lograr mejorar su eficiencia, así como para identificar los principales catalizadores e inhibidores del proceso de su difusión. Se pretende que los directivos de MNCs que tengan acceso a este estudio, puedan encontrar unas pautas de actuación que les ayuden a formular la transferencia de esta política en su compañía, apoyándose en los resultados obtenidos. Especialmente, es importante aportar a las MNCs españolas en su proceso de internacionalización un marco de trabajo que les ayude en el planteamiento de la transferencia de esta política en aquellos países en los que operan o bien van donde van a iniciar su actividad.

A continuación, se expone brevemente el contenido de los capítulos de la tesis, que constituyen la estructura de la misma.

En el CAPÍTULO 1, se pretende analizar en profundidad el fenómeno de la diversidad en las organizaciones. En este capítulo se estudia el origen y conceptualización de la diversidad, destacando sus diferentes dimensiones. Tras una revisión de la literatura acerca de las distintas aportaciones, tanto teóricas como empíricas, que ponen de manifiesto las ventajas e inconvenientes de la diversidad, se justifica la necesidad de una dirección de la misma, en orden a enfatizar sus puntos positivos y reducir el efecto adverso que ésta pueda tener en la organización. Dicha dirección, por tanto, no puede limitarse a su tolerancia pasiva, sino que debe ser capaz de soportar activamente y estimular la creciente heterogeneidad. El reto para las organizaciones es crear una política que garantice las condiciones necesarias para que los empleados tengan la oportunidad de expresar todos los aspectos relevantes de ellos mismos o, como afirma Thomas (1991), el objetivo es extraer totalmente el potencial humano de cada miembro de la plantilla.

En el CAPÍTULO 2, se plantea, en primer lugar, el debate actual existente en la literatura, acerca de la convergencia global *versus* adaptación local de las políticas y prácticas en las empresas MNCs, como marco de trabajo en el que se circunscribe la cuestión de análisis objeto de esta tesis. En segundo lugar, se lleva a cabo una revisión de la literatura de las principales teorías que han estudiado la transferencia de políticas y prácticas en la empresa MNC, más específicamente las de RR.HH., justificando la elección de cada una de estas teorías para la identificación de los factores determinantes de la transferencia de la dirección de la diversidad, y su implementación en las subsidiarias.

Se analizan en primer término, desde la perspectiva de la teoría institucionalista, los factores externos que afectan a la transferencia de esta política. En segundo término, se identifican la teoría estructuralista y la teoría de dependencia de recursos, como las más adecuadas para el estudio de los factores internos que afectan a la transferencia y a la forma en que esta política es implementada. Por último, la teoría de recursos y capacidades, también desde una perspectiva interna, justifica la transferencia en base a la ventaja competitiva que presentan las características propias de la política.

Estas cuatro teorías son el fundamento para justificar las hipótesis de trabajo, que dan respuesta a la pregunta de investigación, y para definir el modelo de análisis que trata de establecer cuáles son los factores determinantes de la transferencia de la PDD en las subsidiarias de las MNCs. La aportación teórica que presenta este modelo ecléctico se justifica en la complementariedad existente entre las diferentes aproximaciones utilizadas en el estudio que abordamos en esta tesis.

En el CAPÍTULO 3, se expone la metodología que se ha utilizado en el diseño de la investigación. El primer paso lo constituye la elaboración de la base de datos que contiene la población, y el proceso de obtención de la muestra. Posteriormente, se procederá a delimitar la submuestra sobre la que se realiza el análisis, ya que sólo son válidas para el estudio las empresas que tengan transferida la PDD. Esta nueva muestra la denominaremos muestra PDD. A continuación, se expone la forma en que se miden las variables, planteando los indicadores e ítems que son utilizados en la medición de la variable dependiente, las variables independientes y las de control. Por último, se describe cómo se ha diseñado el cuestionario (Anexo 7), y cuál ha sido el proceso de obtención de información, mediante entrevistas estructuradas y cerradas a directores de RR.HH. de las empresas que forman la muestra.

En el CAPÍTULO 4, tras plantear el modelo estadístico apropiado, se lleva a cabo el análisis y la obtención de resultados empíricos de la tesis. Obtendremos el “Modelo explicativo de la transferencia de las políticas de diversidad”, utilizando la técnica de construcción de Modelos de Ecuaciones Estructurales (SEM). El análisis se realiza con el programa informático AMOS 6.0, específico para la creación de modelos de ecuaciones estructurales. El método a utilizar para el cálculo de las ecuaciones estructurales es la estimación de máxima verosimilitud, que comprueba el ajuste de los datos observados con las hipótesis del sistema de relaciones (Hair

et al., 1999). Este análisis nos permite realizar el contraste de las hipótesis iniciales, y de las nuevas relaciones causales que surgen en el modelo. Se discuten los resultados obtenidos, con fundamento en literatura previa, especialmente aquellos contrarios a lo planteado inicialmente en las hipótesis, así como las nuevas relaciones causales que se identifican y que mejoran los resultados finales, respecto al modelo base.

En el CAPÍTULO 5, planteamos, a la luz de la discusión de los resultados obtenidos, las principales conclusiones de esta tesis, que tratan de dar respuesta a los objetivos planteados, así como las principales contribuciones tanto de carácter teórico como empírico. También dejamos constancia de sus limitaciones y las futuras líneas de investigación que se abren tras nuestro estudio.



Introduction

One of the main issues in theory and practice of international business is the transfer of policies and practices of multinational firms (MNC) to the different geographical regions in which they operate. International transfer is a process whose specific complexity lies within the need for transmission between two institutional domains which are different from each other in many aspects. These differences go beyond what can be found within one country and raise questions about how the practices originated in a given country can be adopted in another which is significantly different.

The tension multinational firms suffer, with respect to the transfer of policies and practices, is subject to two opposing forces. On the one hand, there is the need to centralize and homogenize these policies due to the globalizing forces that are invading the economy. However, on the other hand, there is the need of the subsidiary to adapt these practices to the national idiosyncrasies due to the differences between the countries of origin and destination.

In this complex scenario the strategic role of Human Resources (HR) gains a special dimension in the success or failure of international operations of companies (Quintanilla and Ferner, 2003; Björkman and Lervick, 2006; Lazarova, 2006; De Cieri, Cox and Fenwick 2007; Scullion, Collings and Gunnigle, 2007a). As stated by Gerhart (2008) in his article "The Growth of International Human Resource Management" in which he refers to the book by Dowling, Festing and Engle, (2008), two incidents of 1990 increased the academic interest in this field. The first refers to the founding of "The International Journal of Human Resource Management" by Michael Pool, and the second to the publication of a book by Peter Dowling and Randall Schuler: the first text book on international HR management.

In fact, in the last two decades, the interest in the study of the HR policies used by MNCs has increased, and so has the analysis around the two determinant factors that drive the managers of the headquarter to transfer only certain practices to their subsidiaries. Many papers have been written on the type of policies transferred and, even though this line of investigation is just at its beginnings, there is more and more abundant literature on the how and why of these transfers (Ferner *et al.*, 2005; Edwards *et al.*, 2005; Edwards *et al.*, 2007; Fenton-O'Creevy, 2008; Quintanilla *et al.*, 2008).

On the other side resides the progressive incentive, both in the academic and the business world, to study policies of diversity within Human Resources (Rijamampianina and

Carmichael, 2005; Konrad *et al.*, 2006; Bell, 2007; Homan *et al.*, 2007; Kymlicka, 2007; Townley, 2008). A browse through the literature, like the one published by Wise and Tschirhart (2000) or De Abreu Dos Reis (2007) brings to manifest that the number of studies in the field of diversity has substantially increased since 1985. We can confirm that the attention given to this subject has grown exponentially after the publication by the *Hudson's Institute* of the study "*Workforce 2000*" (Johnston and Parker, 1987). According to an analysis done by Harrison and Klein (2007), the research on diversity has more than doubled in the last five years.

The motive behind this interest is the fact that companies turn more and more multicultural. It has become quite common to hear that the world is increasingly heterogeneous, which is reflected in the multiculturalism of the staff of companies. The existence of this diversity calls for the design of policies which translate into an adequate management of the same, enhancing its positive effects and diminishing the negative ones.

For the purpose of this thesis, diversity shall be broadly defined as all that which makes a person unique and different from the others. Persons are different from each other in many ways, some visible and some not. The main differences are age, gender, marital status, disability, sexual orientation², religion, personality, ethnics and culture (Kossek, Lobel and Brown 2005). A diverse work force comprises different believes, knowledge, values and ways to see the world. Multicultural work forces are increasingly common in large corporations, especially in multinational ones.

Demographic changes, increasing globalization and competitiveness, as well as the growing mobility of work forces of global firms (Humphries and Grice, 1995; Iles, 1995; Konrad, 2003), are all drivers of growing consciousness of the need for a more efficient management of diversity. This, next to the regulatory, ethical and economical forces, also leads to an increased pressure on organizations to react (European Commission, 2003).

² The term sexual orientation belongs to the constructionist theory which sustains that the differences between genders are culturally created in order to expose not only that the gender differences lack a natural grounds. As affirmed by Arregui *et al.*, (2002), while the anthropologists of the classical period considered that the history of sexuality was the history of a wide range of models in which the societies had adopted the natural reality of sexuality - in which it appears as an eternal and constant bio-psychological fact-, the more current anthropology judges that this supposed bio-psychological fact is in itself a product of history.

The study of diversity management is of special interest to MNCs. On the one hand, these firms operate in diverse geographic contexts, where geographical and functional mobility of employees is increasingly frequent. This creates the challenge for the MNC to manage and implement business strategies related to diversity in order to be able to compete in an increasingly globalized economic environment.

On the other hand, these MNCs have traditionally been pioneers to the use of sophisticated HR policies transferred beyond geographical borders, the policy on diversity being one of them. We call Workforce Diversity Policy the one which is designed to enhance the positive effects, in terms of enrichment, generated by the diverse characteristics of the individuals working in the companies; at the same time it intends to minimize the adverse effects and potential sources of conflict that these differences suppose. The main objective of these policies is to eliminate barriers minorities might encounter at the workplace, referred to as systematical discrimination, as well as to developing a working environment that promotes the rights for equality and diversity.

However, part of the literature on workforce diversity policy, whose roots can be found in the USA or anglo-saxon countries, suggests that the diversity management represents a step that goes beyond the issue of equal opportunities at work (Thomas, 1990; Thomas and Ely, 1996). Diversity management covers the full integration of all staff members in order to make the company more efficient. To achieve this, specific programs are needed to make organizations more flexible, to promote exchange of new ideas, and to improve problem solving and decision making processes, taking into account the existing different points of view and creating a work environment which promotes respect and acceptance.

The implementation of these policies in MNCs has two sides. On the one hand, one can talk about specific policies for managing diversity with actions designed explicitly for the purpose mentioned before, where corporations develop distinct initiatives, like those pointed out by Wentling (2004), referring to the subject of leadership, training and development, community relations, work-life balance and career development.

On the other hand, this policy holds a transversal dimension for the companies who adopt it and which affects all the other HR policies and practices developed by the firm. In this sense,

Shen *et al.*, (2009) develop a critical analysis of HR practices from the perspective of diversity. They study practices of recruitment and selection, evaluation of the effort, as well as retribution and training with the objective to remove the so-called glass ceiling and to eradicate resistance, as well as fake minority integration policies, at their roots. These authors conclude that a correct management of diversity through HR practices leads to positive results and, to the contrary, that an inefficient management of the HR policies produces demotivation, high rotation and low yield.

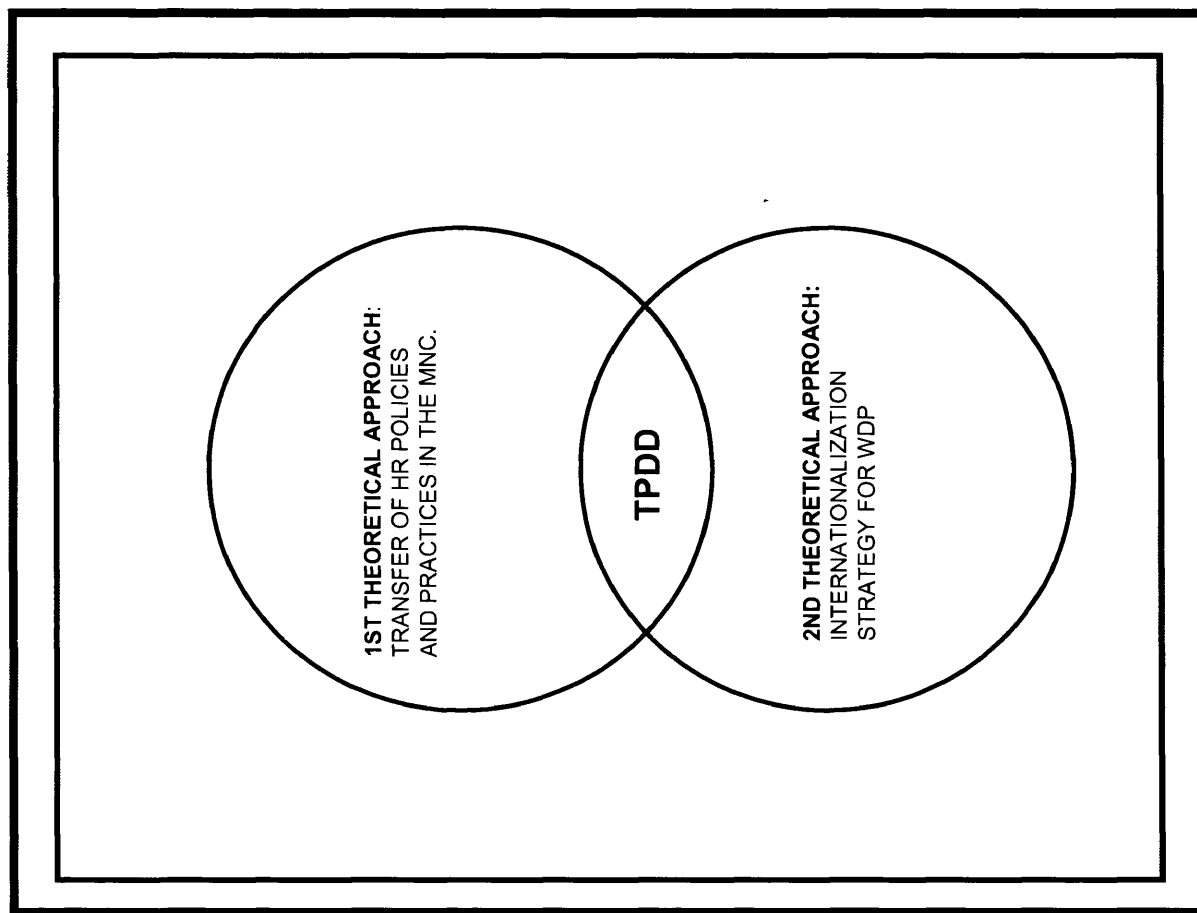
When this policy is being internationalized, we can talk of the transfer of the WDP when the headquarter of the MNC copies the policies to the different countries in which it operates. To this respect, we talk about the existence of a high level of transfer of the WDP when the MNC implements a homogeneous policy in all countries activities are carried out. To the contrary, we talk about difficult transferability, when the WDP requires a greater adjustment to the local characteristics of each country, which leads to a hybridization of the policy originally designed at the headquarter.

The ground for this doctoral thesis lies in the theoretical point of view regarding the convergence of both lines of research:

3. The transfer of HR policy in multinational firms.
4. The strategy of diversity management leading to the design of a policy and its international transfer.

This convergence leads us to the analysis of the Transfer of the Workforce Diversity Policy (TWDP). The theoretical origins of this theory are graphically presented in figure 0.1 of this thesis:

Figure 0.1.: Theoretical Convergence: base of the conceptual framework of the doctoral thesis.



We can confirm that, even though diversity is a matter increasingly analyzed in the international context, the analysis of the transfer of these policies inside MNCs is still scarce. Authors such as Nishii and Ozbilgin (2007) point towards the interest in the subject of this thesis, emphasizing the need for in-depth study of the tensions surrounding these policies, in terms of their centralization or decentralization and their globalization versus local adaptation.

One of the few studies on this matter is the work of Ferner *et al.*, (2005), which has been the main source of inspiration for this thesis. However, we want to go beyond the analysis done by these authors in the cited article, as they explore the matter of the analysis through an empirical study based on the case study methodology for American MNCs operating in Great Britain.

Our objective is broader in scope, as we want to contribute to the literature by approaching the issue of workforce diversity policy transfers both from the theoretical as well as the empirical point of view. From the theoretical perspective, this thesis intends to go further in-depth in

the analytical framework, proposing a specific theoretical model for analysis. Further to this, our study approaches the empirical analysis of the TWDP through quantitative methodology whose results have a greater potential to be generalized, with respect to the population studied, Spain being the country of destination.

This thesis is part of a broader study which uses a quantitative perspective by means of a large scale poll to analyze the transfer of HR policies in MNCs. The reason for this study, carried out by a team of international researchers, being to mitigate the scarcity in the existence of quantitative studies in the literature on this matter. Even though there is an increasing amount of work done in this field, it is practically only of qualitative nature. These publications are usually based on the case study method and have analyzed profoundly the how and why in terms of the motives for these transfers. Due to their qualitative nature, the results cannot be generalized and they only provide an idea regarding the way of, and the reasons for, these transfers. Hence the interest of the academic members of this research team to contribute to the literature in order to corroborate, or not, through quantitative analyses based on the results of these polls, the conclusions drawn from the qualitative studies carried out. As part of this study, a section dedicated to the study of the transfer of the WDP has been included in the poll designed for Spain.

Therefore, and as we will justify further on section 2.1., the study of the matter to be analyzed in this thesis constitutes one of the few studies of quantitative nature that exist on this subject. Additionally, in spite of the fact that in Spain an increased amount of attention is given to questions relating to diversity and its management (De Anca and Vázquez, 2005; Pin et al., 2007; Raya and Martínez Eres, 2009), the research around the transfer of these policies to the MNCs operating in our country is still virgin territory, on which we intend to open a line of research.

The precise objectives of this thesis are, in the first place to design a theoretical model to causally explain the transfer of the Workforce Diversity Policy (WDP). In this respect, and based on the literature that studies the transfer of these policies and practices in the MNCs, we intend to formulate a model that permits the study of the existing causal relationships in WDP transfer. In the second place comes the empirical contrast of the hypotheses derived from this model, using a sample composed by subsidiaries of MNCs in Spain.

Consequently, the research question intended to be answered by this paper is:

"What are the determinant factors in the transfer of Workforce Diversity Policies in the multinational company with respect to the level of centralization versus local adaptation applied?"

From an academic point of view, the theoretical contribution of the thesis rests within the study in terms of the analysis, based on the theories that study the transfers of the policies and practices in MNCs (more specifically those of HR), as well as in terms of the search for an explanatory theoretical model that finds how they can complement each other. The contrast of the model can lead to the discovery of new causal relationships, based on the literature, which improve the goodness of the adjustment of the model.

Being a preliminary study on this question, it pretends to develop a theoretical framework of general character that offers the specialized research community a first model to part from when studying the transfer of this policy and which should serve as a contrast with respect to the reasons that drive, or not, the transfer of other policies not covered in this thesis.

The subject is relevant from a business perspective due to the scarce knowledge of the intrinsic importance of diversity, the management of diversity, as well as the process of the transfer and implementation on WDP. Hence it will be useful for businessmen, HR Directors of MNCs in particular, to know the converging factors that of these transfers in order to achieve higher efficiencies in the same, as well as to identify the main catalysts and inhibitors of the process. It is intended that the managers of MNCs who have access to this study shall find in it guidelines of conduct that should help them to design the transfer of these policies among their companies, based on the results obtained by this study. It is particularly important to provide Spanish MNCs in process of internationalization with a framework which helps them in their approach to the transfer of this policy to those countries in which they already operate, or intend to operate in in the future.

In the following, a brief summary of the content of the chapters of the thesis is exposed. They compose the structure of the same.

CHAPTER 1 intends to provide and in-depth analysis of the diversity phenomenon in organizations. In this chapter, the origin and conceptualization of diversity is studied, pointing

out its distinct dimensions. After revising the literature in terms of its theoretical and empirical contribution to this issue, which manifests the advantages and drawbacks of diversity, the need for management of the same is justified in order to bring out its strengths and to reduce its adverse effects it can have on the organization. This management, hence, cannot be limited to the passive tolerances of diversity, but it should be capable of giving active support to stimulate the increasing heterogeneity. The challenge for the organizations is to create policies that warrant the necessary conditions to give employees the opportunity to express all relevant aspects about themselves or, as stated by Thomas (1991), the objective is to bring out the total potential of every single member of the staff.

CHAPTER 2 covers, in the first place, the current debate in the literature on global convergence versus local adaptation of policies and practices in MNCs as a framework in which the central analysis of this thesis is circumscribed. In second place, it covers a browse through the literature on the main theories that have studied the transfer of policies and practices in MNC, specifically those of HR, justifying the choice of each of these theories in order to identify the determinant factors with respect to the management of diversity, and its implementation in the subsidiaries.

First of all, the external factors that influence the transfer of this policy are analyzed from the perspective of Institutional Theory. Secondly, the Structural Theory and the Resource Dependence Theory are identified as the most appropriate theories to study the internal factors which affect the transfer and the way in which this policy is implemented. Finally, the transfer based on the competitive advantage achieved by the own characteristics of the policy is justified, also from an internal perspective, through the Resource Based View Theory.

These four theories are the foundations to justify the hypotheses of this work and which answer the research question. Also they are the base for the definition of the analysis which intends to establish the determinant factors in the transfer of WDP in subsidiaries of MNCs. The different approaches used in the study carried out for this thesis complement each other and this justifies the theoretical contribution of this eclectic model.

CHAPTER 3 explains the methodology used in the design of the research. The first step is the preparation of the data base which contains the sample population and information on data collection. Further on, a sub-sample is defined and analyzed, as only those firms are valid for

the study which have already transferred a WDP. This new sample is called WDP sample. In the following it is explained how the variables are measured in terms of indicators and items used to measure the dependent, independent and control variables. Finally, the design of the questionnaire (Annex 7) is described, as well as the process of information gathering, done through structured and closed interviews with HR directors of the companies contained in the sample.

CHAPTER 4 puts forward the appropriate statistical model, analyzes the model and presents the obtained empirical results. The "Explanatory model for the transfer of workforce diversity policy", will be obtained using the technique of the Structural Equations Model (SEM). The analysis is done with the program AMOS 6.0, a specific program for structural equation models. The method used to calculate the structural equations is the Maximum Probability Method, which checks the adjustment between the observed data and the hypotheses of the relationship system (Hair *et al.*, 1999). This analysis permits us to contrast the initial hypotheses and the new causal relations that arise from the model. The obtained results are discussed based on the foundation of previous literature, especially those that contradict the formulations in the initial hypotheses, but also the new causal relations which are identified and help improve the final results with respect to the base model.

CHAPTER 5 formulates the main conclusions of this thesis, in the light of the discussion of the results obtained, which intend to provide an answer to the formulated objectives. Also the main contributions, both of theoretical and of empirical nature, are exposed. We also point out the limitations and future lines of research which have opened up after our study.

Capítulo 1. La diversidad: conceptualización y dimensiones estratégicas de su dirección

Introducción

El incremento de la diversidad cultural en la plantilla, es uno de los retos más importantes a los que se enfrentan actualmente los directivos de las empresas, en cuanto a sus políticas de personal (Kossek, Lobel, y Brown, 2005; Harrison y Klein, 2007). Es un factor de creciente importancia en la vida de las organizaciones, ya que éstas se vuelven cada vez más diversas en términos de género, raza, etnia, edad, origen nacional (Shaw y Barret-Power, 1998; Mosisa, 2002; Mor Barak, 2005) y otras características de sus miembros, como la multitud de creencias, formas de conocimiento, valores, formas de ver el mundo etc. (Shen *et al.*, 2009). Hoy en día las plantillas están compuestas por gente que es diferente y que posee distintas actitudes, deseos, valores y comportamientos ante el trabajo (Rosen y Lovelace, 1991; Deluca y McDowell, 1992; Morrison, 1992 Mor Barak *et al.*, 2003; Shen *et al.*, 2009). Este hecho es especialmente relevante en las empresas multinacionales que operan en diversos países, y cuyas plantillas están compuestas por personas de muy distinto origen y cultura (Özbilgin y Tatli, 2008).

Datos recientes, como los presentados por una encuesta a gran escala de las empresas pertenecientes al Global Fortune 500 y otras compañías globales (Dunavant y Heiss, 2005), han puesto de manifiesto que el 100% de las empresas encuestadas perciben la diversidad como una cuestión importante. La atención hacia este tema se ha visto incrementada, debido a la expansión de leyes nacionales y políticas internacionales, cuyo objetivo es la eliminación de la discriminación. Como las leyes contra la discriminación difieren entre unos países y otros, la interpretación en cada nación de la igualdad de oportunidades es diferente (Özbilgin, 2005), y esto hace que dirigir la diversidad global siga siendo algo poco claro y complejo para muchas organizaciones (Nishi y Özbilgin, 2007). Además, la literatura que versa sobre la diversidad es algo confusa y difícil de sintetizar. Esto se debe fundamentalmente a dos razones: en primer lugar se puede decir que la literatura existente sobre diversidad es en sí misma diversa, por la cantidad de temas que abarca y, por otra parte, son constantes las nuevas aportaciones y temas novedosos que ésta presenta.

En este capítulo, en primer lugar, analizaremos las causas más relevantes de la diversidad en las plantillas; buscaremos los orígenes del problema de la diversidad en Estados Unidos y cómo este concepto se ha trasladado a la realidad europea. En segundo lugar, mediante una

revisión de la literatura, trataremos de conceptualizar el término y buscar sus distintas dimensiones, acotando qué entendemos por diversidad a los efectos de nuestro estudio. En tercer lugar se profundiza en los efectos positivos y negativos de la diversidad, bajo las diferentes perspectivas teóricas que estudian el tema, para justificar la necesidad de la dirección de la diversidad. Este punto es fundamental, ya que nuestro estudio se ocupa de la transferencia de esta política en la empresa MNC, y aquí se justifica la razón de su existencia. Por último, se hace una breve referencia a las actividades de dirección de RR.HH. donde influye la diversidad, y al modo en que implementan esta política en las empresas, dependiendo de su estrategia y del entorno en que desarrollan su actividad.

1.1. Origen y perspectiva histórica de la diversidad

Las razones que han derivado en esta composición diversa de la fuerza de trabajo son múltiples, y se deben a tres razones fundamentalmente: la creciente incorporación de la mujer al mercado de trabajo, el envejecimiento de la población y los progresivos flujos migratorios hacia los países más desarrollados económicamente que está aportando a la sociedad una mayor multiculturalidad. Además otros hechos como la globalización de los mercados, el deterioro medioambiental, el cambio climático, la transformación que están experimentando los procesos productivos con la utilización de equipos multifuncionales y la segmentación de la cadena de valor en los diferentes países en que operan las MNCs, están contribuyendo también a esta creciente diversidad.

Quizás el atributo más notorio de la diversidad es el que se refiere al género. Es un hecho constatado que las mujeres tienen un nivel de formación cada vez mayor, y muchas eligen ser parte activa en el mercado de trabajo. La plantilla de las empresas está cada vez más equilibrada en cuestiones de género. Por otra parte, la segregación por razón de género en las organizaciones está decreciendo gradualmente, y cada vez hay más mujeres que ocupan puestos directivos, rompiendo el denominado “*glass ceiling*” o efecto techo (Gupta *et al.*, 2006). Trabajar con diversidad de género presenta a las empresas dos retos fundamentales: por un lado, asegurar que el talento y capacidades de las mujeres se utilizan completamente y no quedan obstaculizados por la existencia de una cultura machista (Rau y Hyland, 2003; Karakowsky, McBey y Chuang, 2004; Lee y Farh, 2004; Sawyerr *et al.*, 2005; Singh y Point,

2006; Bilimoria, 2006). Por otro, se hace necesario que las organizaciones gestionen el equilibrio vida familiar-vida profesional (Demo y Acock, 1993; Higgins *et al.*, 2000), ya que gran parte de los fracasos profesionales de las mujeres se deben a que, en muchas ocasiones, la mujer tiene que hacer frente a todas las responsabilidades familiares junto a las profesionales.

En segundo lugar, se está produciendo un envejecimiento de la población en los países desarrollados, donde cada vez son menores las tasas de natalidad y crece la esperanza de vida. Este envejecimiento viene acompañado por un aumento de la diversidad de edad en las organizaciones. Recién contratados y empleados con experiencia en la empresa tienen que trabajar en equipo y, lo que es más relevante, muchos jóvenes serán los jefes de personas mayores que ellos (Finkelstein *et al.*, 1995). Se produce así un cambio en las relaciones tradicionales entre jóvenes y empleados de mayor edad, que puede ser fuente de tensiones (Rupp *et al.*, 2006).

En tercer lugar, demográficamente, la población de los países desarrollados está estancada, mientras que en los países en vías de desarrollo está creciendo. Por este motivo, se está produciendo una aceleración en la migración desde los países en vías de desarrollo a los países desarrollados. Este modelo hidráulico de cambios en la población sugiere que los países desarrollados aceptarán los flujos procedentes de los países menos desarrollados, como forma de tener servicios que sólo los individuos procedentes de los países pobres están dispuestos a desempeñar y, por tanto, los habitantes de las regiones más densas se moverán a las menos densas para mejorar su estándar de vida. La presión que existe para que esto se produzca se puede ver reflejada en las siguientes cifras: en el siglo XVIII, el ratio de producto nacional bruto *per cápita* de las naciones ricas y de las pobres era 2 a 1; en 1950, 40 a 1; en 1990, 70 a 1 (Psacharopoulos, 1993).

En cuarto lugar, la globalización de los mercados hace que las empresas tengan que atender mercados con características idiosincrásicas diferentes, para lo que requerirán una plantilla étnicamente diversa. Además, la globalización significa que profesionales procedentes de los países desarrollados del mundo, convivirán con trabajadores procedentes de países menos desarrollados. Esta realidad debe ser correctamente dirigida por las empresas si quieren beneficiarse de ella (Avery *et al.*, 2007).

Al mismo tiempo, la degradación del medio ambiente conllevará la creación de refugios medioambientales. Las Naciones Unidas esperan que la población mundial se condense en refugios medioambientales para el año 2020 (Psacharopoulos, 1993; Suhrke, 1994), debido al deterioro de las condiciones físicas, falta de agua y de otros bienes.

Por último, el diseño de los procesos de producción y distribución en el siglo XXI implican una creciente diversidad. Cada vez son más las empresas que utilizan equipos transfuncionales, formados en la mayor parte de los casos por personas procedentes de diferentes nacionalidades, para el desarrollo de nuevos productos. Estos equipos están formados por empleados de diferentes áreas funcionales, y trabajan conjuntamente aprovechando la variedad de conocimientos de cada uno de sus miembros. Por ejemplo, el diseño de un producto puede tener lugar en Alemania, la financiación puede haberse obtenido de Japón, la ejecución de la planificación puede ser dirigida desde EE.UU., el personal administrativo puede hacer su trabajo en Bulgaria, la manufactura hacerse en China y la distribución puede incluir una fuerza de ventas internacional. Por lo tanto, además de la diversidad geográfica y social, el uso de equipos *cross-funcionales* aumenta también la diversidad profesional de las organizaciones. Por otra parte, en los países desarrollados, el cambio de manufactura a servicios y economías de la información requerirá que la fuerza de ventas sea tan diversa como la población de clientes (Jackson y Álvarez, 1992; Jackson *et al.*, 2003).

Esta situación preocupa, tanto a los académicos como a los profesionales, que tratan de entender el impacto de esta creciente diversidad en el desempeño empresarial. Si los recursos humanos han sido considerados por muchos autores como una fuente importante de la ventaja competitiva, el hecho de que se esté produciendo un incremento de la diversidad en la plantilla requiere, no sólo percatarse de esta realidad, sino cambiar las políticas de dirección de recursos humanos para conseguir la mejor integración de esta nueva fuerza de trabajo (Richard *et al.*, 2003). Directivos y organizaciones han fracasado a menudo en satisfacer las necesidades de sus empleados diversos (Wright, *et al.*, 1995). Sin embargo, existe cierta evidencia que sugiere que cuando se dan actitudes positivas hacia la diversidad de los demás, la probabilidad de éxito de la dirección de la diversidad aumenta (Sawyer *et al.*, 2005).

1.1.1. La diversidad en Estados Unidos

El país donde surgió el concepto y la necesidad de aplicar políticas relativas a la diversidad cultural fue Estados Unidos (EE.UU.) debido, principalmente, al legado histórico y social padecido por el país. En efecto, la heterogeneidad racial asociada a las tensiones, que primero procedieron de la esclavitud y más tarde de la masiva inmigración que ha tenido lugar en Estados Unidos, pusieron de manifiesto un problema relevante, que posteriormente se iba a trasladar al mundo de la empresa (Kurowsky, 2002). En este país hay una elevada y creciente tasa de minorías étnicas que constituyen, por un lado, una importante fuente de trabajadores para las empresas y, por otro, una considerable tasa de consumidores (SHRM, 2002). Actualmente las minorías étnicas (fundamentalmente los de raza negra, hispanos y asiáticos) constituyen alrededor del 30% de la mano de obra en Estados Unidos, lo cual supone un incremento de aproximadamente un 30% desde mediados de los años 80. En relación al género, las mujeres representan un 47% de la clase trabajadora, siendo aún mayor la proporción si nos referimos a las minorías étnicas (Ferner *et al.*, 2006).

Se puede afirmar que hay grandes diferencias entre la estructura general de la población de EE.UU. y la de los países europeos (por ejemplo, color de la piel y origen étnico) (McCuiston y Ross, 2004). En este sentido, han sido las compañías americanas, así como la comunidad científica de EE.UU., los pioneros en conceptualizar y desarrollar las aplicaciones prácticas de la dirección de la diversidad.

Los movimientos reivindicativos en busca de los derechos civiles de mujeres y minorías que empiezan a aparecer en los años sesenta, en paralelo con la gran cantidad de tensiones urbanas y raciales, condujeron a cambios legislativos y del entorno político de los negocios (Bond y Pile, 1998). Aunque los fundamentos de la legislación contra la discriminación se encuentran en la Quinta Enmienda de la Constitución Americana, a partir de 1960 fueron sucediéndose una serie de medidas legislativas en este campo (Dessler, 2003: 26). La primera, y quizás más importante, fue el Acta de Derechos Civiles de 1964 que, en su título VI, ilegalizó cualquier discriminación en base a la raza, color, religión, sexo o nación de origen, y constituyó una comisión para vigilar la igualdad de oportunidades en el empleo y evitar discriminaciones.

Posteriormente, se transfiere por ley una parte de la responsabilidad en la aplicación de estos principios a las empresas y otras instituciones del mercado de trabajo, como por ejemplo los

sindicatos, a través de las regulaciones sobre Igualdad de Oportunidades en el Empleo (IOE) y de los Programas de Acciones Afirmativas (PAA). Los objetivos de las normas de IOE consisten en asegurar que todo el mundo, por encima de la raza, color, sexo, religión, nacionalidad de origen y edad, tengan las mismas oportunidades de empleo según sus propias cualificaciones (Dessler, 2003: 52). Por su parte, los PAA pretenden que los empleadores hagan un esfuerzo extra para contratar y promover a grupos necesitados de mayor protección, como son por ejemplo las mujeres y las minorías. Los PAA incluyen acciones específicas (en el reclutamiento, selección, promoción y compensación), que intentan eliminar los efectos que en aquel momento se hacían presentes, debidos a la discriminación ocurrida en el pasado. Si bien estos programas se ponen en acción de manera voluntaria, hay evidencia empírica considerable que sostiene la efectividad de los PAA para incrementar la representación en la organización de grupos excluidos en EE.UU. (Leonard, 1984, 1986).

El reconocimiento de la diversidad como una realidad en la plantilla de las empresas, ha generado un gran interés a lo largo de los años, tanto por parte de los académicos (Richard, 2000) como de los directivos de las empresas (SHRM, 2002), del gobierno americano y de la sociedad civil (Jackson y Joshi, 2004). Este reconocimiento está basado fundamentalmente en la idea de que la diversidad en la plantilla puede constituir una fuente de ventaja competitiva (Cox y Blake, 1991; Richard, 2000; SHRM, 2002).

Aunque este movimiento ideológico parte de EE.UU., los resultados reales en este terreno ponen de manifiesto que, mientras que el *gap* de ingresos en las mujeres trabajadoras ha disminuido crecientemente en los últimos años (Mishel, Bernstein y Boushey, 2003: 171-2), otras medidas, como la dispersión en los salarios, ponen de manifiesto que EE.UU. continúa teniendo uno de los mercados de trabajo a nivel mundial que en este sentido presentan mayores desigualdades (Mishel, Bernstein y Boushey, 2003: 408).

Sin embargo, hay que reconocer que los programas de diversidad se empezaron a implementar formalmente en las grandes corporaciones norteamericanas. Tres cuartas partes de las grandes MNCs norteamericanas ya tenían ciertos programas de dirección de la diversidad en los años 90 (Egan y Bendick, 2003:2). Las dimensiones de la diversidad que incorporan estos programas abarcan un amplio rango de actividades corporativas, incluyendo desarrollo de liderazgo, “valores corporativos”, sistemas de reclutamiento y retención, desarrollo de carreras, relaciones con la comunidad y con proveedores. Muchas empresas desarrollan

estructuras como “consejos de diversidad” y “grupos de afinidad”, para subgrupos específicos de la plantilla, como pueden ser mujeres, minorías étnicas y empleados con distintas identidades sexuales.

La existencia de estos programas de diversidad en las MNCs norteamericanas (Wentling y Palma-Rivas, 2000; Egan y Bendick; 2003) hace que sean estas empresas, de manera pionera, las que recientemente estén tendiendo a la difusión internacional de esta política (Ferner *et al.*, 2005).

1.1.2. La diversidad en Europa y en España

Con la globalización de la economía y la ciencia, la popularidad y la implementación de conceptos no están sólo restringidas al país o al área económica en que se originaron, sino que se transmiten a otros países. A la luz de este hecho, no es sorprendente que la dirección de la diversidad se haya expandido crecientemente en Europa en los últimos años, tanto en términos de aplicación práctica como de investigación (ver para GB: Kirton y Greene, 2005; para Alemania: Krell, 2004).

En el conjunto de los países de la Unión Europea hay tres motivos por los que este tema de la gestión de la diversidad se ha convertido, de una cuestión teórica, a una cuestión que afecta de una manera determinante a las empresas. En primer lugar, la forma de operar en Europa y en Estados Unidos de las empresas multinacionales norteamericanas está fuertemente interrelacionada. En segundo lugar, las actitudes culturales acerca de la discriminación en el trabajo en Estados Unidos y Europa son relativamente similares (si lo comparamos por ejemplo con Asia). Y en tercer lugar, la fuerza demográfica, los desarrollos políticos y legales asociados a la integración de la Unión Europea, hacen que sea necesario prestar cada vez mayor atención a las cuestiones referentes a la diversidad.

El segundo artículo del tratado constitucional establece los valores de la Unión Europea: “La Unión se fundamenta en los valores de respeto de la dignidad humana, libertad, democracia, igualdad, Estado de Derecho y respeto de los derechos humanos, incluidos los derechos de las personas pertenecientes a minorías. Estos valores son comunes a los Estados miembros en una

sociedad caracterizada por el pluralismo, la no discriminación, la tolerancia, la justicia, la solidaridad y la igualdad entre mujeres y hombres³.

Como consecuencia lógica de esto, la legislación de la Unión Europea contra la discriminación es una de las más amplias y completas del mundo. Esto refleja claramente la importancia que la Unión da al principio fundamental de igualdad de trato e igualdad de oportunidades para todos.

Dos Directivas de la Comunidad Europea, la Directiva de Igualdad Racial y la Directiva del Marco de Empleo, protegen a los ciudadanos de la Unión Europea de ser discriminados por motivos de origen étnico y racial, religión o creencia, discapacidad, edad u orientación sexual, principalmente en el lugar de trabajo. (Anexo 1)

Esto se añade a las leyes adoptadas en los últimos treinta años para combatir la discriminación sexual y para permitir el trato igualitario entre hombres y mujeres en el lugar de trabajo.

En cuanto a este desarrollo legal, aunque es cierto que muchos países europeos tienen leyes y cláusulas constitucionales que prohíben la discriminación en el empleo (Comisión Europea, 2001a), hay un vacío legal en la aplicación de estas leyes, y se conocen muy pocos litigios que hayan generado jurisprudencia en comparación con lo que ocurre en Estados Unidos. La diversidad es el clásico ejemplo de cuestión que ha recibido mucha mayor atención en términos legales como empresariales en los países del otro lado del Atlántico, como EE.UU. o Canadá, que en Europa (Ferner *et al.*, 2006).

Con respecto a la discriminación en el empleo y la diversidad, su fortalecimiento se manifiesta en el artículo 13 del Tratado de Amsterdam, que autoriza a la Unión Europea a tomar medidas contra la discriminación en base al sexo, etnia, origen, religión, edad, u orientación sexual. Este artículo se concreta en dos directivas, la 2000/43/EC, que establece el principio de igualdad en el trato a los trabajadores en base a etnia y raza, y la directiva 2000/78/EC, que establece la igualdad del trato para los trabajadores en base a la religión, discapacidad, edad y orientación sexual. Estas directivas entraron en vigor para los estados miembros en 2003.

³ "Tratado por el que se establece una Constitución para Europa". Parte I, Título I, Artículo I-2.

Por otra parte, otra razón importante que conduce a la implementación del tema de la diversidad en Europa son los cambios demográficos que están teniendo lugar, y que afectan a la composición de la fuerza de trabajo. En un horizonte de treinta años se prevén los siguientes cambios⁴:

- Contracción de la fuerza de trabajo. Entre 1985 y 1995 la fuerza de trabajo de la Unión Europea ha pasado de 154 a 169 millones de personas. En 2010 ha llegado a ser de 183 millones⁵. Sin embargo, en 2050, volverá a tener el tamaño de 1985. Este declive se debe a las bajas tasas de natalidad. Esta baja fecundidad acelera el envejecimiento de la población. La natalidad y el tamaño familiar descienden en toda Europa. La tasa de fecundidad en todos los países de la Unión Europea es ahora de menos de dos hijos por mujer.
- Edad. En el momento actual, cerca del 20% de la fuerza de trabajo de la Unión Europea tiene más de 50 años. Como región, Europa, en el año 2000, presentaba el porcentaje más alto de personas mayores de 65 años (un 15%). Según los datos del *Bureau of the Census* de los Estados Unidos, se estima que este porcentaje se duplicará hacia el año 2050. Una reducción de la población activa puede disminuir la productividad, mientras que el aumento de la proporción de personas mayores amenaza la solvencia de los sistemas de pensiones y de seguridad social.
- Feminización de la fuerza de trabajo. El porcentaje de mujeres en la población activa ha pasado de un 39% en 1985 a un 42% en 1995, y a un 44%⁶ en 2010. El Pacto europeo por la Igualdad de Género debería servir para incrementar la participación femenina en el mercado de trabajo y promover la igualdad entre mujeres y hombres.
- Corrientes migratorias. La corriente migratoria hacia Europa ha crecido en volumen e intensidad en los últimos años. Algunos estudios revelan que Europa necesitará 40 millones de inmigrantes hasta el año 2050 para garantizar el reemplazo de su población, dado el bajo índice de natalidad (Mac-Swiney, 2004). Permitir la entrada de un elevado número de inmigrantes en edad laboral en los países de la UE no es una solución viable para resolver el problema del envejecimiento de la población. El

⁴ Eurostat, 2001

⁵ Eurostat, 2009

⁶ Eurostat, 2009

número absoluto de inmigrantes necesarios para compensar el envejecimiento de la población en los países de la UE sería inaceptable bajo el clima socio-político actual de Europa. A lo que hay que añadir que, a largo plazo, los inmigrantes también envejecen.

Con respecto a España, señalamos en primer lugar el creciente interés que la cuestión de la diversidad está tomando, tanto en el ámbito académico como empresarial. En segundo lugar, resumimos los principales datos sobre la configuración actual de la sociedad española, en razón de género, raza y discapacidad, que dan razón del relieve de la cuestión.

En España está creciendo el interés en torno al tema, creándose, por ejemplo, en Barcelona, el llamado Instituto Europeo de la Diversidad en Europa⁷ y diversos foros académicos promovidos por algunas instituciones⁸, junto con las más importantes escuelas de negocios del país⁹, donde se está estudiando el tema desde una perspectiva tanto académica como empresarial. Por otra parte, la legislación española ha ido avanzando en la creación de un marco jurídico¹⁰ que regule el comportamiento de personas e instituciones, orientado a crear el entorno de soporte que permita a las personas desarrollarse con auténtica igualdad de oportunidades y que contemple sus realidades diversas. En el Anexo 1 recogemos un resumen de la legislación de ámbito internacional, Europeo y relativo a España (que incluye también la legislación que afecta a este tema de los derechos de los trabajadores y sus condiciones de trabajo en varios países miembros de la Unión Europea), que ha requerido un fortalecimiento de la legislación.

La tasa de actividad de las mujeres españolas se sitúa por debajo de las europeas (59,8% frente al 62,2%). Aunque ha mejorado (en unos últimos cinco años, ha crecido un 10%), la diferencia con la masculina se sitúa en 21,10 puntos porcentuales en 2006, según Eurostat. A esto hay que añadir que la tasa de empleo femenina en España ha mejorado casi diez puntos porcentuales en los últimos cinco años, pasando del 43,1% en 2001 al 52,7% en 2006, y se reduce la distancia respecto a la tasa media con las mujeres europeas (56,2% en 2006), pero

⁷ <http://www.iegd.org/>

⁸ Asociación Española de Dirección y Desarrollo de Personas (AEDIPE).

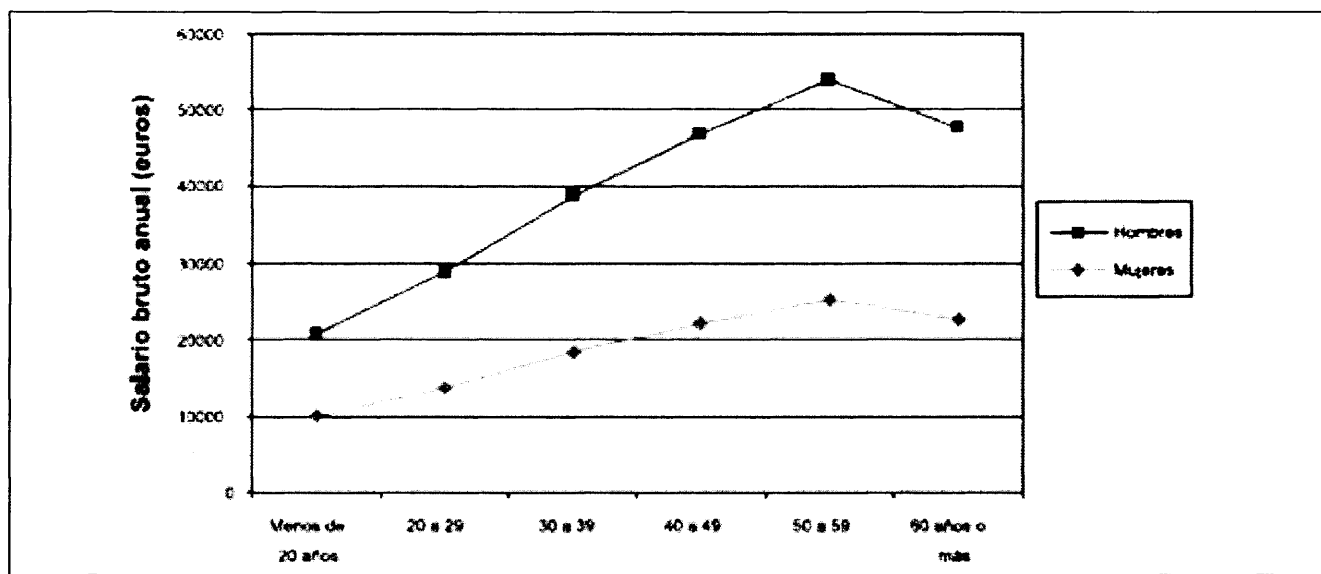
⁹ IE, IESE, ESADE.

¹⁰ Directivas 2000/43 y 78 y 2002/73; Constitución española; Ley 13/1982, de integración de discapacitados; Estatuto de los trabajadores, art. 4; Ley 62/2003.

continúa aumentando la diferencia con la tasa de empleo de los hombres. La diferencia alcanza los 23 puntos, según Eurostat, dato que confirma también la EPA (Encuesta de Población Activa).

La diferencia salarial entre hombres y mujeres se mantiene, los avances son lentos y en algunos países las diferencias salariales aumentan. El 48,1% de las mujeres tienen ingresos inferiores a 12.000 euros anuales, y sólo el 20,1% de los hombres están por debajo de este límite. Además, el 22,8% de los hombres tienen ingresos por encima de los 30.000 euros, frente al 6,3% de las mujeres, cifra inferior en más de dos puntos porcentuales a la media europea, y un 21% inferior a la masculina¹¹. El *gap* queda reflejado en la figura 1.1. La tasa de paro femenina es la mayor de la Europa de los 15, la tasa de empleo es 3,5% inferior a la europea y la tasa de temporalidad, pese a que los trabajadores españoles duplicamos la media europea, también para las mujeres es un 5% mayor que para los hombres.

Figura 1.1.: Salario bruto anual, hombres/mujeres, por grupos de edad



Fuente: Instituto Nacional de Estadística (2007)¹².

Por otra parte, en el caso de las mujeres consejeras en empresas que cotizan en el IBEX 35 (Iberia Index), tan solo 5 mujeres de un total de 102 ocupan cargos de consejeros. Otro tanto podría decirse de las universidades, donde tan solo 4 de los 72 rectores españoles son mujeres.

¹¹ Fuente: INE - Año 2007

¹² www.ine.es

A nivel global, según la OIT (Organización Internacional del Trabajo), tan solo un 3% de media accede a puestos directivos superiores.

Como afirma la actualización de 2004 del informe de la OIT “Romper el techo de cristal: las mujeres en puestos de dirección” coincide con este planteamiento, analizando en detalle estas causas. La necesidad de hacerse cargo de los hijos se perfila como un importante condicionante, ya que ello conduce a que las mujeres se inclinen por empleos flexibles, trabajos de media jornada, y desarrollen carreras profesionales más cortas en el mismo plazo que los hombres, dejando sus empleos con más frecuencia o acogéndose a jornadas reducidas. El acceso a puestos de responsabilidad y la deficiente implementación de las políticas y medidas de conciliación constituyen algunos de los problemas más importantes de discriminación por género en España.

Otro aspecto de la inmigración se refiere a que España se ha convertido en un país receptor de inmigrantes. A 31 de diciembre de 2009, y teniendo en cuenta estas consideraciones, la cifra de inmigrantes legales en España era de 4,8 millones, según el observatorio permanente de la inmigración, siendo España uno de los principales receptores de flujos de inmigrantes. Por ejemplo, gitanos y marroquíes son posiblemente las etnias que en mayor grado sufren la imagen de “poco dignos de confianza”. Los colectivos mayoritarios son: el marroquí (767.784 personas), el ecuatoriano (440.304 personas) y el rumano (751.688 personas)¹³. En España, el Instituto Nacional de Estadística afirma que el 10% de la población es extranjera, y el informe de la ONU de 2000 asegura que para 2050 España precisaría de doce millones de extranjeros trabajadores, con el fin de mantener su estado de bienestar, asegurar las pensiones de jubilación, sostener el ritmo de crecimiento económico actual y un crecimiento vegetativo positivo en el ámbito empresarial)¹⁴.

Según datos del INE (Instituto Nacional de Estadística), por lo que respecta a la discapacidad como categoría integrante del concepto de diversidad, es necesario llamar la atención sobre la escasez de datos homogéneos. Las lagunas de información respecto a este colectivo resultan cuando menos llamativas, en comparación con los grupos de diversidad tratados. No obstante, los datos indican que existen alrededor de 3.528.221 personas que padecen alguna discapacidad en España, lo que supone un 9% de la población total. De ellas, el 58% son

¹³ Fuente: Número de extranjeros con certificado de registro o tarjeta de residencia en vigor. Secretaría de Estado de Inmigración y Emigración

¹⁴ Fuente: Libro Blanco sobre la Gestión de la Diversidad en las empresas españolas: retos, oportunidades y buenas prácticas. IESE (2007).

mujeres, según la última encuesta realizada por el Instituto Nacional de Estadística. Tres de cada cuatro discapacitados no tienen trabajo, y los pocos que acceden al mercado laboral se encuentran en clara inferioridad de condiciones en relación con el resto de los trabajadores.

Más de una tercera parte de las personas con discapacidad estarían encuadradas dentro del llamado *sector secundario* del mercado ordinario de trabajo, donde se ubican personas con empleos precarios o parados, y sólo un 10% se podrían encuadrar en el llamado *sector primario* del mercado de trabajo, caracterizado por estabilidad laboral y buenas condiciones de trabajo.

En resumen, las tasas de empleo de la población con discapacidad no sólo son extraordinariamente bajas (sobre el 15% de los que tienen edad laboral), sino que además los trabajos que ocupan frecuentemente son de inferior calidad que los de la población sin discapacidades. A pesar de los cambios producidos en el marco regulador del empleo ordinario y protegido de este colectivo, todavía queda mucho por hacer para lograr el mayor nivel posible de igualdad de oportunidades, y dar respuesta a las necesidades y demandas de más de un millón de personas con discapacidad en edad laboral que existen en España, según datos del Comité Español de Representantes de Minusválidos (CERMI).

1.2. Conceptuación de diversidad

“La Diversidad toma formas muy diferentes. Generalmente se piensa en términos de atributos obvios –diferencia de edad, raza, género, habilidades físicas, orientación sexual, religión e idioma. La Diversidad en términos de procedencia, experiencia profesional, habilidades y especialización, valores y cultura, así como clase social, son patrones que imperan”. Naciones Unidas, 2000¹⁵.

La literatura pone de manifiesto la importancia de definir correctamente la diversidad, ya que nos hallamos en una cierta confusión conceptual. Esta confusión va en detrimento del avance de la ciencia en el conocimiento de este tema (Harrison y Klein, 2007).

¹⁵ Fuente: <http://www.iegd.org/spanish800/legislacion.htm>

Podemos afirmar que diversidad y similitud son conceptos con significados opuestos. El termino *diversidad* procede del latín ‘diversum’, que significa ‘alejado o en dirección opuesta’, y se utiliza normalmente para describir la cualidad de alguien o algo que es diferente. El termino *similitud* deriva del latín ‘similis’, que significa *similar*, y es utilizado para describir alguien o algo que se parece. Estos términos son considerados relevantes desde una perspectiva psicosociológica en el estudio de las minorías, especialmente del racismo y conductas xenófobas (Bolaffi *et al.*, 2003). Partiendo de esta definición básica, pasamos a revisar los diferentes conceptos de diversidad que afectan a la dirección de RR.HH. de la empresa, y que serán la base de la política estudiada en este capítulo.

La Sociedad para la Dirección de Recursos Humanos (SHRM¹⁶) se refiere así a la diversidad: “Celebrar la diversidad es apreciar y valorar las diferencias individuales. SHRM pugna por liderar la promoción de la diversidad en el lugar de trabajo. Aunque el término es empleado a veces para referirse a diferencias basadas en etnias, sexo, edad, religión, discapacidad, país de origen y orientación sexual, la diversidad abarca un rango infinito de características y experiencias únicas del individuo, incluyendo estilos de comunicación, características físicas, como el peso y la altura, y velocidad de aprendizaje y comprensión”.

El concepto de diversidad ha sido estudiado desde diversas ópticas que abarcan desde perspectivas muy amplias, en las que se integran diversos aspectos, hasta aproximaciones más reducidas, centradas en factores muy concretos. Scott (2007), en su conocido libro *The difference* resume la creencia principal de los usos de la diversidad y explica el apoyo de este concepto por parte de las escuelas más críticas.

Desde la perspectiva más amplia se puede afirmar que la diversidad es un concepto infinito, ya que una persona es siempre diferente de otra. Si tomamos la diversidad como la multiplicidad de características que poseen los individuos, corremos el riesgo de dar una definición tan amplia que carezca de sentido (Heneman *et al.*, 1996).

Bhavani (2001) ofrece una definición de diversidad más perfilada y comprehensiva. Este autor la define, como “la habilidad de incorporar nuevas perspectivas, nuevas formas de hacer las cosas, tales que las personas se sientan valoradas por su grupo y diferenciadas

¹⁶ <http://www.shrm.org/>

individualmente” (Bhavani, 2001:15). Diversidad, según este autor, es la habilidad de dejar de percibir a las personas como si tuvieran una sola identidad, que puede ser más visible o menos, y empezar a ver a la gente con sus múltiples identidades, que definen todo tipo de formas complejas. Estas identidades singulares atribuidas incluyen el color de la piel, si son mujeres u hombres, viejos o jóvenes, homosexuales o heterosexuales, discapacitados o no. Por ejemplo, una persona puede ser un padre, un trabajador, de origen hindú, musulmán, ingeniero y cliente. Estas diferentes identidades pueden ser estudiadas en diferentes combinaciones o separadamente, de formas distintas, en lugares diferentes y en momentos del tiempo distintos. La idea que subyace en esta definición es que no se puede encasillar a un individuo, sino que se le debe tratar en su múltiple identidad con el respeto que le es debido.

Según Roosevelt (1991), la diversidad se refiere a la mezcla de cuestiones caracterizadas tanto por las diferencias como por las similitudes. Desde esta perspectiva, este autor plantea tres definiciones de la diversidad. En primer lugar afirma que “la diversidad no es sinónimo de diferencias, porque trae consigo diferencias y similitudes” (Roosevelt, 1991:246). Así, los directivos, al dirigir la diversidad, no se pueden centrar sólo en las diferencias o en las similitudes, sino que deben manejar ambas simultáneamente. En segundo lugar, este autor propone que “una discusión sobre la diversidad debería especificar las dimensiones en cuestión” (raza, género, orientación sexual, línea de producto, edad, especialización funcional) (Roosevelt, 1991:246). Es decir, no se puede reducir la diversidad a cuestiones de género o raza, porque hay otros temas en la vida de los individuos que afectan a su forma de pensar y comportarse en la organización, como puede ser su especialización o puesto de trabajo. Por último, este autor afirma que “la diversidad se refiere a la mezcla colectiva de diferencias y similitudes a lo largo de una dimensión dada” (Roosevelt, 1991:246). Es decir, los directivos deben tratar la diversidad focalizándose en la mezcla colectiva; si el directivo está preocupado por un problema de racismo, debe tener en cuenta todas las razas; si está preocupado por temas de género, se deben estudiar los dos géneros, si es con la edad se deben incluir todos los grupos de edad. Es decir, la mezcla debe ser inclusiva.

Wheeler (1998: 60) define la diversidad como “todas las formas en que las personas difieren y cómo esas diferencias posibilitan, mejoran o inhiben la habilidad de los individuos, grupos y organizaciones de alcanzar las metas y objetivos individuales, colectivos y organizacionales”.

Kandolla y Fullerton (1994:12) afirman que “la diversidad es un concepto que reconoce los beneficios que proceden de las diferencias, que incluye las diferencias visibles y no visibles referidas a factores como el sexo, edad, experiencia/formación profesional, raza, discapacidad, personalidad y estilo de trabajo”. La diversidad se funda en la premisa de que, aprovechando estas diferencias, se creará y producirá un entorno en el que todos se sientan valorados, donde el talento se utilice completamente, y en el que los objetivos organizacionales se cumplan”.

Kossek y Lobel (1996), consideran la diversidad solamente en términos de raza, género y etnia. Sin embargo, otros autores incluyen un mayor número de factores, además de los anteriores, como la edad, nación de origen, religión, orientación sexual, discapacidad, valores, cultura étnica, lengua, estilo de vida, creencias, apariencia física o status económico (Carr, 1993; Triandis y Bhawuk, 1994; Carnevale y Stone, 1995; Norton y Fox, 1997).

Para Hon (2000:3) “la diversidad viene a ser un cajón de sastre para un conjunto de cuestiones complejas que están relacionadas con el género, la raza, y otras formas de discriminación”. En esta misma línea, Triandis (2003) considera que la diversidad está constituida por las diferencias de etnias, razas, género, creencias religiosas, orientación sexual, discapacidad, edad, nación de origen y perspectivas culturales y personales.

Williams y O’Reilly (1998) entienden la diversidad como todo aquello que hace a un individuo diferente a otro. Algunos de los atributos más ampliamente aceptados incluyen la ratio-etnicidad (que combina la raza con la etnia), el género, la nacionalidad, la religión, la experiencia funcional y la edad. Así, la diversidad racio-étnica y de género es la que más atención ha recibido por parte de la literatura que estudia la diversidad en las organizaciones empresariales (Williams y O’Reilly, 1998; Stark, 2001).

Desde este planteamiento, la diversidad en la empresa es algo más que un reflejo de las variables demográficas: género (p. ej. O’Reilly *et al.*, 1991), raza y etnia (p.ej. Riordan y Shore, 1997), edad (Pelled, 1996), experiencia (p. ej. Hambrick, Cho, y Chen, 1996), educación (p. ej. Jackson *et al.*, 1991), conocimientos funcionales (p. ej. Jehn, Northcraft y Neale, 1999) y estado civil (p. ej. Harrison, Price, Gavin y Florey, 2002). Profundizando en el concepto, los investigadores han encontrado diferencias que no son de tipo demográfico, incluyendo los valores existentes en la sociedad (p. ej. Jehn *et al.*, 1999, Triandis, 2003), aspectos culturales (p. ej. Cox, 1991), actitudes (p. ej. Harrison *et al.*, 1998), concienciación

(p. ej. Barrick, Stewart, Neubert y Mount, 1998), afectos (p. ej. Barsade, Ward, Turner y Sonnenfeld, 2000), forma de vestir (p. ej. Rafaeli y Pratt, 1993), vínculos sociales y de “networking” (p. ej. Beckman y Haunschild, 2002), desarrollo individual (p. ej. Doerr, Mitchell, Schriesheim, Freed y Zoo, 2002) y nivel salarial (p. ej. Pfeffer y Langton, 1988).

La diversidad en la empresa se producirá cuando las características socioculturales que definen a la sociedad en la que la empresa actúa se reflejen en la plantilla de trabajadores. Tal diversidad se identificará en la empresa a través de las distintas afiliaciones grupales significativamente diferentes culturalmente (Cox, 1991), medidas mediante sus características (Harrison, Price y Bell, 1998) o atributos observables (Milliken y Martins, 1996). Los debates sobre diversidad en las ciencias sociales se centran en el reconocimiento político y la inclusión social, así como en dar un nuevo significado al término “cosmopolitanismo” (Appiah, 2005).

Para los propósitos de este estudio, y en base a la reciente revisión de la literatura realizada por Joshi y Roh (2009), entendemos por tanto el concepto de diversidad desde una perspectiva multidimensional que incluye una variedad de factores (edad, raza, género, orientación sexual, discapacidad y cultura). Esta perspectiva refleja por un lado **la variedad** (Harrison *et al.* 1998, Pelled *et al.* 1999, Jehn *et al.* 1999, Barsade *et al.* 2000) y por otro lado **la diferenciación**, que desde un punto de vista más profundo se centra en el valor de lo que hace a los individuos distintos; (ver Harrison y Klein 2007:1200).

En la figura 1.2. nos referimos a cada uno de estos aspectos de la diversidad, señalando en paralelo qué teorías fundamentan la investigación de cada uno de ellos. A su vez, recogemos en esta figura los principales autores que han desarrollado estas distintas áreas en el estudio de la diversidad.

En el punto 1.4. desarrollamos, sin ánimo de ser exhaustivos, las cuatro principales teorías que se recogen en la figura 1.3. y que de algún modo resumen los aspectos más relevantes para el objeto de nuestro análisis (para una revisión más profunda de estas teorías, ver: Larkey. 1996; Pettigrew, 1998; Berger *et al.*, 2002; Kirkman, *et al.*, 2004; DiTomaso *et al.*, 2010; Joshi y Roh, 2009).

Figura 1.2.: Concepto de diversidad desde una perspectiva multidimensional

| Tipo de diversidad | Teorías que la estudian | Autores más significativos |
|---------------------------|--|---|
| Ratio –étnica | Teoría de la identidad social Teoría de la identidad racial Teoría del comportamiento intergrupar Paradigma similitud-atracción Teoría de los estereotipos Teoría del racismo | Johnston y Packer, 1987; Cox, Lobel y McLeod, 1991; Cox, 1993; Jackson, Joshi, & Erhardt, 2003; Ragins y González, 2003; Van Knippenberg, De Dreu y Homan, 2004 Mannix Neale, 2005. |
| Género | Paradigma de la similitud-atracción Teoría de la identidad social Teoría del estatus jerárquico Teoría de la reproducción humana Teoría de los roles sociales | Byrne, 1971; Tajfel, 1981; Meyerson & Fletcher, 2000; Chattopadhyay, 2003; Graves & Elsass, 2005; Duchr Bono, 2006; Youn & Hurlic, 2007. |
| Edad | Teoría de los estereotipos Teoría de la identidad social Teoría de la discriminación en base a la edad. Teoría del prototipo de alcance Teoría de los tiempos en la carrera profesional. | Perry, Kulik, y Zhou, 1999; Perry y Finkelstein, 1999; Maurer y Rafuse, 2001; Shore, Cleveland, y Goldberg, 2003; Ostroff, Atwater y Feinberg, 2004; DeArmond <i>et al.</i> , 2006. |
| Discapacidad | Teorías del ámbito de la medicina, de la moral, de la sociología, de la psicología y de la perspectiva Postmoderna. | Tajfel, 1981; Jones <i>et al.</i> , 1984; Colella, 1996; Colella <i>et al.</i> , 1997; Colella, De Nisi y Varma, 1998; Mason, Pratt, Patel, Greydanus y Yahya, 2004; McLaughlin, Bell y Stringer, 2004; Colella Stone, 2005. |
| Orientación sexual | Teoría del estigma de grupo Teoría de la demografía relacional Teoría de los estereotipos | Tsui y O'Reilly, 1989; Tsui, Egan, y O'Reilly, 1992; Badgett, 1995; Riordan, 2000; Clain y Leppel, 2001; Ragins, Cornwell y Miller 2003; Ragins, 2008; Ragins Wiethoff, 2005. |
| Cultural-origen nacional | Teoría de la identidad social Paradigma similitud-atracción Teoría del comportamiento intergrupar | Kirchmeyer y Cohen, 1992; Watson <i>et al.</i> , 1993; Maznevski, 1994; Milliken y Martins, 1996; Thomas, 1999; Maznevski y Chudoba, 2000; Earley y Mosakowski, 2000; Chatman O'Reill , 2004 |

Fuente: Elaboración propia basado en Joshi y Roh, (2009).

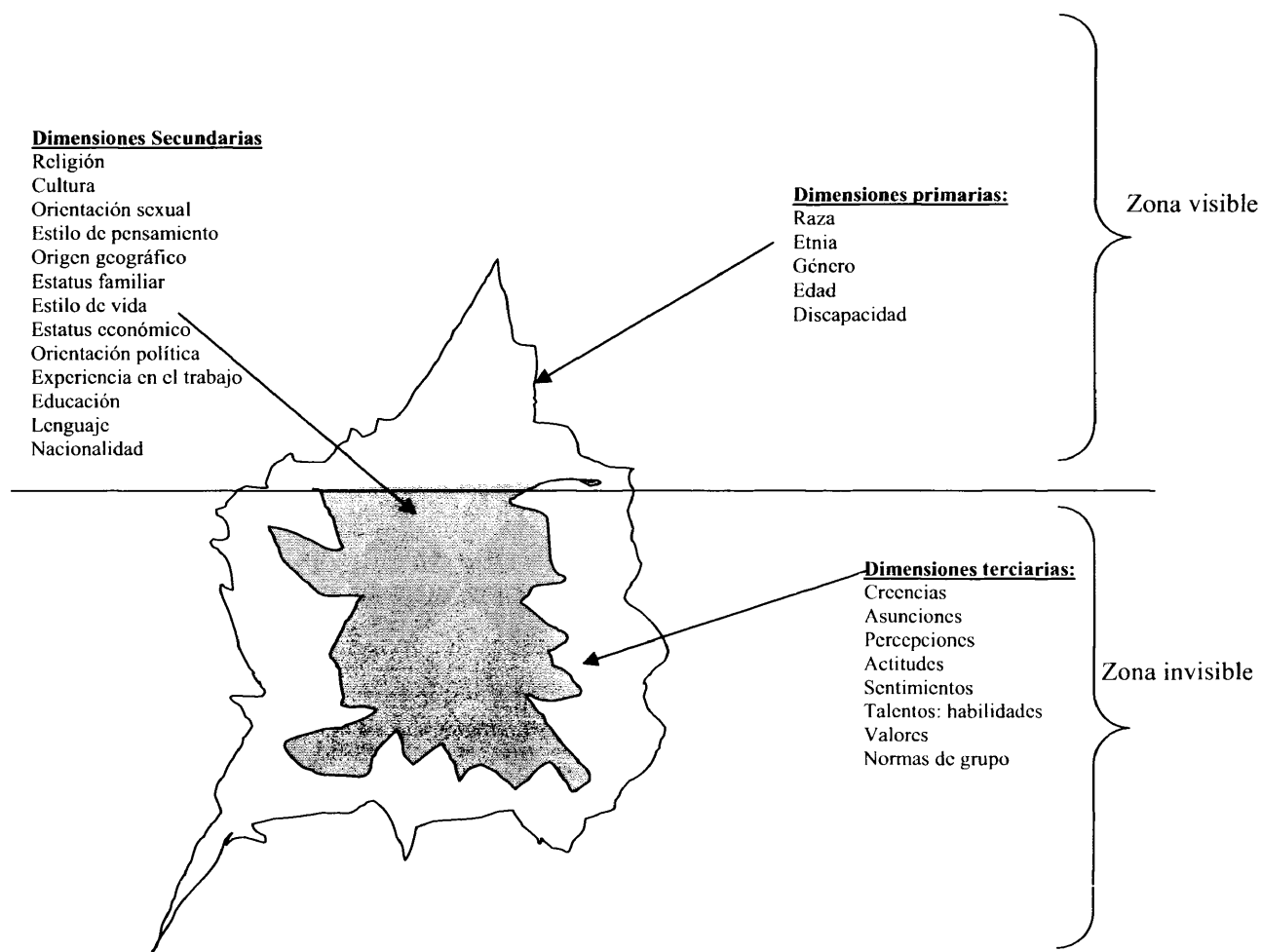
1.3. Las dimensiones de la diversidad

Loden y Rosener (1991), al hablar de la diversidad, la explican como aquello que diferencia un grupo de personas de otro, dependiendo de dimensiones primarias o visibles, y secundarias o invisibles. Las dimensiones primarias son las que ejercen una influencia primaria en nuestra identidad, como el género, etnia, raza, orientación sexual, edad, y habilidades y características mentales y físicas. Las dimensiones secundarias son menos visibles, ejercen una influencia más variable sobre la identidad personal y añaden una riqueza más sutil a las dimensiones primarias de la diversidad. Éstas incluyen el bagaje educativo, la localización geográfica, la religión, la primera lengua, el estatus familiar, el estilo de trabajo, la experiencia en el trabajo, el nivel y papel dentro de la organización y el estilo de comunicación.

Arredondo (2004) añade la cultura, la clase social y la lengua a las dimensiones primarias, y la salud, creencias e intereses recreativos como dimensiones secundarias. Además, esta autora añade una serie de dimensiones terciarias que tienen que ver con el momento histórico y la experiencia del momento. Maier (2002:132-134) propone una lista de 38 dimensiones posibles para la diversidad, y además sugiere que éstas son infinitamente expandibles. Este autor ilustra su propuesta multidimensional en referencia al individuo como un caleidoscopio.

Rijamampiana y Carmichael (2005) proponen que un modelo del tipo iceberg puede ser útil para representar estas dimensiones (figura 1.4), proponiendo unas características obvias como la raza, etnia, género, edad y discapacidad, relacionadas con la pequeña parte visible del iceberg. Otras dimensiones como la religión o la orientación política son menos obvias, y constituyen dimensiones secundarias que aparecen justo debajo de la superficie. Las dimensiones terciarias constituyen el núcleo de la identidad individual, y son las que están muy por debajo de la superficie. Son estas terceras dimensiones las que proporcionan la verdadera esencia a la diversidad. Estos autores proponen una lista que aparece en la figura 1.3., que no pretende ser exhaustiva.

Figura 1.3.: Dimensiones de la diversidad



Fuente: Rijamampianina y Carmichael, (2005: 110)

Thomas *et al.*, (1996) resume la situación mediante la observación de que la diversidad en la empresa está asociada con los aspectos multiculturales, multiétnicos y multirraciales de la plantilla. Él define la diversidad como “aquella mezcla de ítems caracterizados por las diferencias y las similitudes” (Thomas *et al.*, 1996: 5). Basándose en este punto de vista, Rijamampianina y Carmichael (2005: 110) redefinen la diversidad como “el colectivo que engloba el mix de diferencias y similitudes humanas a lo largo de unas dimensiones dadas”. La figura 1.3. presenta estas dimensiones que interactúan y se influyen unas a otras, provocando actuaciones diferentes en diferentes contextos, entornos y circunstancias, haciendo su análisis y dirección compleja. La raza, por ejemplo, puede ser más dominante que la edad en ciertos contextos sociales, pero puede ser menos dominante que la educación en un

contexto de trabajo. Así, la posición y carácter dominante de cada dimensión no es estática, sino dinámica, haciendo el concepto de diversidad y la dirección de la diversidad complejos. Además, las dimensiones secundarias son más maleables y muchas de ellas pueden cambiar a lo largo del tiempo.

1.4. Los efectos de la diversidad: Distintas perspectivas de análisis

La literatura refleja las dos caras de la diversidad y algunos hablan de la diversidad como un “arma de doble filo”, ya que hay ventajas y desventajas potenciales en la diversidad cultural del personal en las organizaciones. Con respecto a la relación entre la diversidad y el desempeño empresarial, los resultados son mixtos, complejos y poco claros (Shaw y Barret-Power, 1998). Algunos estudios muestran que la diversidad está relacionada con un alto desempeño (Wright, Ferris y Kroll, 1995; Hartenian y Gudmundson, 2000), pero otros demuestran que la diversidad actúa en detrimento al desempeño empresarial (Sacco y Schmitt, 2003). Richard, McMillan, Chadwick y Dwyer (2003) plantean la hipótesis de una relación en forma de U invertida, en la que un elevado desempeño es resultado de niveles moderados de diversidad. Tanto Jehn, Northcraft y Neale (1999), como más recientemente Kochan *et al.*, (2003) y Abreu Dos Reis *et al.*, (2007), concluyen que no es justificable la afirmación de que la existencia de diversidad en la plantilla conlleve a mejores resultados, ingresos y retornos de la inversión, es decir, la relación entre diversidad y rentabilidad no es concluyente.

Sintetizando, se pueden resumir en cuatro perspectivas teóricas que aparecen en la literatura para explicar los efectos de la diversidad (Mayo, 2002; Harrison y Klein, 2007). Se puede afirmar que estas aproximaciones se basan en cierto soporte empírico, y que los resultados, tanto en su formulación como en los resultados que presentan, son contradictorios entre sí. Por un lado, los beneficios se explican con argumentos basados en la “teoría de los recursos cognitivos” y en la “teoría del capital social”. Por otro lado, los retos se explican con los argumentos basados en lo que se conoce como “paradigma similitud-atracción” y con la “teoría de la identidad social”. A continuación se exponen los puntos principales de cada una de estas teorías y la evidencia empírica que aparece en la literatura respecto a cada una de ellas:

Teoría de los Recursos Cognitivos

Los efectos cognitivos se refieren a la habilidad de un grupo de procesar la información, percibir e interpretar los estímulos y tomar decisiones (Benschop, 2001). Las sinergias pueden ocurrir cuando personas con diferentes concepciones del mundo y diferentes experiencias son capaces de compartir ideas y perspectivas, e inspirar nuevas soluciones a los problemas (Cox, 1991; Rosenzweig, 1998). La perspectiva de los recursos cognitivos destaca que la diversidad proporciona al grupo diferentes habilidades, perspectivas y conocimientos, lo que lo hace más creativo e innovador (Cox, 1991; Kandolla y Fullerton, 1998; Rosenzweig, 1998; Shaw y Barret-Power, 1998). Esta teoría se basa en la dimensión de la diversidad que ha sido categorizada como *diversidad informativa* (Jehn *et al.*, 1999), y que estaría relacionada con las dimensiones terciarias que mencionábamos en el apartado anterior. La diversidad informativa aporta una mezcla de talentos, habilidades o diferentes visiones en los miembros del equipo. Cuando los miembros del grupo tienen diferentes habilidades, capacidades y opiniones, aumenta la posibilidad de que el grupo sea efectivo en su unidad (Eckel y Grossman, 2005; Kearney *et al.*, 2009). La idea clave es que la diversidad aumenta los recursos disponibles, ya que conlleva diferencias en habilidades, información y conocimientos relevantes a la tarea que se está realizando, y esto puede beneficiar a los equipos que buscan innovación y creatividad (Triandis *et al.*, 1965; Jackson y Álvarez, 1992, McLeod y Lobel, 1996; Chatman *et al.*, 1998), debido a la interrelación en un grupo de trabajo diverso, en el que cada uno aporta sus cualidades que se complementan entre sí (Northcraft *et al.*, 1995). Además, se mejora en la productividad (Richard, 2000), la resolución de problemas complejos y la toma de decisiones (Nemeth y Wachtler, 1983; Cox y Blake, 1991; Watson *et al.*, 1993).

Teoría del Capital Social

Mientras que la teoría de recursos cognitivos hace hincapié en los recursos internos del grupo (p. ej. conocimiento), la perspectiva de capital social se centra en las conexiones externas con otros grupos. El capital social se refiere a la cantidad y la calidad de los contactos personales que cada miembro del grupo tiene con miembros de otros grupos. La idea clave que explica los beneficios de la diversidad es que un grupo diverso tiene a su disposición una red externa mucho más amplia y variada. (Benschop, 2001). Esta red externa puede ser una fuente importante de información, recursos y oportunidades para la organización. Por ejemplo, en el caso del Consejo de Dirección, una red social externa puede ser crítica a la hora de tomar

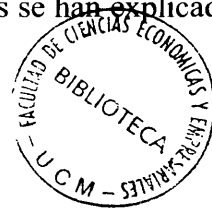
decisiones y de implementarlas. La composición de la plantilla constituye un mensaje que la organización lanza a su entorno; por ejemplo, la presencia de mujeres en puestos directivos es significativa de que en esa organización las mujeres pueden hacer carrera y se está llevando a cabo una política de igualdad de oportunidades (Benschop, 1996). Las organizaciones con una población diversa pueden proporcionar un servicio superior, porque entienden mejor las necesidades de los clientes en los mercados que cada vez se tornan más multiculturales (Adler, 1983; Griggs, 1995; Gasorek, 1998; Gardenswartz y Rowe, 1998, Martins y Parsons, 2007).

Aunque esta orientación teórica ha sido menos utilizada en los estudios de diversidad, su importancia radica en que nos ayuda a pensar en los efectos de la diversidad, no únicamente en la dinámica interna del grupo, sino también en actividades externas a los grupos. Éstas son importantes si se considera que los grupos no operan en el vacío, sino en un contexto social (Von Bergen, Soper, y Foster, 2002; Earley y Peterson, 2004,). Este hecho es relevante para entender los beneficios de la diversidad para grupos organizacionales con importantes demandas externas, como son los consejos de dirección y equipos de alta dirección.

Mientras que las perspectivas de los recursos cognitivos y del capital social nos proporcionan una explicación lógica para entender las ventajas de la diversidad en los equipos organizacionales, los retos asociados con la diversidad en las organizaciones se han explicado con el paradigma similitud-atracción y la teoría de la identidad social.

Paradigma Similitud-Atracción

Los estudios han demostrado que las tasas de rotación son más altas en los equipos diversos (Wagner *et al.*, 1984; O'Reilly *et al.*, 1989; Jackson *et al.*, 1991; Carrell y Mann, 1995). Este paradigma trata de explicarlo. Su idea clave es que los individuos prefieren relacionarse con otros individuos que son similares a ellos (Byrne, 1971, Triandis, 1976; Forehand *et al.*, 2002). Cuanto mayor sea la conjunción entre las expectativas individuales y la realidad de la vida organizacional, mayor será la probabilidad de que los individuos permanezcan en la organización (Schneider, 1987), y esto se producirá más fácilmente cuanto mayor sea la proximidad cultural. Parece obvio que la distancia cultural está inversamente relacionada con la probabilidad de que los individuos se perciban como similares (Triandis, 1995). Eckel y Grossman (2005), asocian esta teoría con la dimensión demográfica de la diversidad, que estaría relacionada principalmente con las características primarias y secundarias que



presentábamos en el apartado anterior. Los miembros de un grupo heterogéneo, con respecto a estas dimensiones, pueden encontrar dificultades para integrar sus diversos bagajes, sus valores y normas, y trabajar juntos (ver Jehn *et al.*, 1999). Como señala Northcraft *et al.*, (1995:80) “el desagrado o aprensión que los individuos experimentan cuando interactúan con individuos que son heterogéneos, con respecto a las categorías sociales, puede dificultar la integración al trabajar en equipo”.

La similitud facilita la comunicación y la integración social entre los miembros del equipo, y la diversidad la dificulta, provocándose conflictos (Williams y O'Reilly, 1998; Pelled *et al.*, 1999). Los individuos que se diferencian en edad, sexo o cultura suelen también tener valores, hábitos de trabajo y estilos de comunicación diferentes. En general, las diferencias pueden producir tensiones que los miembros del grupo intentarán disminuir, evitando las relaciones sociales con otros miembros del grupo diversos a ellos, o incluso abandonando el grupo. Esta aproximación teórica ha contribuido significativamente al entendimiento de la diversidad en la integración social de los grupos y en su estabilidad temporal.

Teoría de la Identidad Social

Mientras el paradigma similitud-atracción presenta una explicación sociológica de la diversidad, la teoría de la identidad social se centra en los efectos psicosociales subyacentes (Tajfel y Turner, 1979). El argumento básico es que una parte importante del autoconcepto del individuo es de naturaleza social. Las personas desean tener unas identidades sociales positivas, esto lleva a la tendencia de clasificar a las personas dentro o fuera de un grupo, y a atribuir a los que están fuera del grupo los atributos negativos del grupo (Tajfel y Turner, 1979; Ashforth y Mael, 1989). Por ejemplo, nos definimos como hombre o mujer, como europeo o americano, y nos identificamos con los valores e identidad cultural de nuestro grupo social. En una serie de estudios experimentales, actualmente conocidos como *paradigma de los grupos mínimos*, Tajfel y Turner, (1986) demostraron empíricamente que la mera distinción entre los miembros de “dentro del grupo” y los miembros de “fuera del grupo” resultaba en conductas de favoritismo hacia los miembros del propio grupo (“dentro del grupo”) y conductas de discriminación hacia los miembros del otro grupo (“fuera del grupo”). Dado que la gente es propensa a percibir a los demás en función de sus características demográficas (sexo, raza, incluso área funcional), la diversidad de los grupos puede fomentar el resurgimiento de estereotipos, favoritismos, de falta de confianza entre miembros de

diferentes grupos sociales. El resultado puede ser la división del equipo de trabajo en subgrupos “dentro del grupo”/“fuera del grupo” que terminan compitiendo en vez de colaborar (Tajfel *et al.*, 1971; Brewer y Brown, 1998; Chrobot-Mason y Ruderman, 2004). Estos hechos redundan en una pérdida potencial de la productividad, debida a prejuicios y discriminación racial, que finalmente podría conducir a la empresa a tener problemas legales (Devoe, 1999; Von Bergen, Soper y Foster, 2002)

Estas perspectivas ofrecen explicaciones complementarias, aunque se puede afirmar que no hay un consenso en la literatura respecto a los efectos positivos o negativos de la diversidad. Una posibilidad de la inconsistencia de estos hallazgos puede deberse a que los investigadores estén ignorando los diferentes tipos de diversidad (dimensiones superficiales del nivel profundo) y la interacción en el tiempo de los tipos de diversidad (Harrison, Price y Bell, 1998). Además, los diferentes atributos de la diversidad pueden afectar a los resultados, sólo en el sentido en que éstos afectan a la integración social de los grupos (Harrison, *et al.*, 2002). Dada la inconsistencia del impacto de la diversidad a través de los estudios, la cuestión que se plantea es cómo potenciar y capitalizar los efectos positivos de la diversidad y eliminar los negativos, atenuando las tensiones que ésta produce. En el siguiente apartado justificamos, con una revisión de la literatura, que la clave está en que se lleve a cabo en la organización una efectiva dirección de la diversidad, para poder considerar la diversidad como una ventaja competitiva desde el punto de vista estratégico.

1.5. Dirección estratégica de la diversidad

Como afirma Wentling (2004), por una parte hay una serie de factores que favorecen la implementación de las políticas relacionadas con la diversidad en las compañías MNCs y por otra una serie de barreras lo impiden. La planificación estratégica de la diversidad, el compromiso por parte de los directivos, la congruencia de las políticas de diversidad con el plan de negocios estratégico, el reconocimiento de que la diversidad es un imperativo de negocio y la existencia de una cultura que valore la diversidad son identificados por esta misma autora como factores fundamentales en la implementación de políticas de diversidad en las compañías MNCs. La mentalidad global es un factor muy importante en la implementación de iniciativas de diversidad eficaces que ayuden a dirigir la diversidad de la plantilla (Florkowski, 1996). En este apartado, pretendemos profundizar en el origen de este

concepto, el desarrollo actual de la literatura en torno a este tema, donde encontramos una carencia de estudios sobre la transferencia de la misma que justifican la necesidad de esta tesis doctoral. Terminamos conceptuando las iniciativas de diversidad que definen una política específica de diversidad, así como su carácter transversal en cuanto a su influencia en todas las políticas de RR.HH. en aquellas empresas que desarrollan una dirección estratégica de la diversidad.

1.5.1. La génesis del concepto de dirección de diversidad

El enfoque tradicional no se concibió tanto como una manera de gestionar la diversidad, sino de corregir las injusticias cometidas en el pasado. Se partía del supuesto básico de que, por razones históricas, se había negado la igualdad de oportunidades a las minorías étnicas y a las mujeres. La discriminación se había debido sobre todo a la existencia de una serie de prejuicios contra estos colectivos; por tanto, la eliminación de tales prejuicios y otras prácticas asociadas generaría igualdad de oportunidades. Estas políticas se basaban fundamentalmente en el principio de la ilegalidad de la discriminación.

En los años setenta, el sector privado de Estados Unidos se hace consciente de que, aun cuando los imperativos legales eran necesarios, no eran suficientes para asegurar la eficaz dirección de la diversidad dentro de las organizaciones. Las plantillas de las empresas eran cada vez más diversas y en el fondo de la cultura organizativa permanecía una tradición de prejuicios y exclusión sobre los grupos minoritarios. Para mejorar la situación se empezaron a llevar a cabo programas de formación con el propósito de “hacer valorar la diversidad” (Thomas, 1990; Golembiewski, 1995; Gardenswartz y Rowe, 1998). Esta aproximación es un intento de ser éticos y morales, y animar a los miembros de las organizaciones a apreciar las diferencias. Estos esfuerzos se centraron en tratar de provocar un cambio en las actitudes de los empleados y en la eliminación de comportamientos que fueran reflejo de formas sutiles de discriminación y exclusión que, a menudo, inhiben las interacciones positivas entre las personas. Se pretendía concienciar a las personas de que el reconocimiento legal de la igualdad racial y de género afectaba a las relaciones entre los empleados de la empresa.

La idea fundamental de estos programas es que, poco a poco, estas iniciativas de formación ayudaran a valorar todo un rango de diferencias físicas, culturales e interpersonales, lo que iba

a traer consigo la solución del problema y a potenciar la creatividad en el trabajo. Desdichadamente, casi todos los estudios muestran que las acciones formativas raramente conducen a cambios a largo plazo en las actitudes y comportamientos de las personas (Bezrukova y Jehn, 2001). Además, como señala Wheeler (1998), uno de los principales problemas, tanto de esta aproximación como la basada en las acciones afirmativas, es que no están claramente conectadas con los objetivos empresariales.

A partir de los años 80, a la luz de las tendencias demográficas, la preocupación por estos temas crece y el foco de atención se pone en el llamado “caso de negocio” (Cox y Blake, 1991; Richard, 2000; SHRM, 2002). Éste descansa sobre la “ventaja competitiva” que se supone que procede de la dirección de la diversidad. Esta supuesta fuente de ventaja competitiva tiene tres pilares: en primer lugar, la habilidad de atraer trabajadores cualificados procedentes de un amplio rango de subcomunidades, y de retenerlos dentro de la empresa; en segundo lugar, el potencial de incrementar la demanda de los productos y servicios de la empresa para captar clientes diversos; y, en tercer lugar, con el objetivo de mejorar la creatividad organizacional y el aprendizaje, aprovechando un “rango diverso” de perspectivas e ideas (Cox, 1994; Dass y Parker, 1999; SHRM, 2000).

Como ya se ha comentado, es a partir de la publicación de *Workforce 2000* (Johnston y Parker, 1987), cuando la diversidad emerge como una cuestión de importancia creciente en los círculos empresariales. Diversidad, gestión de la diversidad y dirección de la diversidad empiezan a ser términos popularmente usados por los directivos (Ferris, Frink y Galang, 1993). El mensaje persistente de la necesidad de dirigir el fenómeno del cambio en la plantilla motivó a directivos y organizaciones a crear programas de formación en diversidad, o a contratar consultores que sensibilizaran a los empleados con las diferencias de raza, género, cultura, religión, edad, orientación sexual y habilidades (Diversity Training, 1999). Se puede decir que la formación en diversidad comenzó a ser un negocio en EE.UU., y los consultores se contaban por cientos (Gordon, 1995).

El término “dirección de la diversidad” crecía diariamente en importancia en el mundo de los negocios (DeLuca y McDowell, 1992). El ímpetu de este crecimiento puso su énfasis en cómo la dirección de la diversidad incrementaba los beneficios y la ventaja competitiva para las empresas (Thomas y Ely, 1996). Sin embargo, se debe señalar que la evidencia sobre la

existencia de un vínculo entre la diversidad y los resultados empresariales no está demostrada (Jehn *et al.*, 1999; Kochan *et al.*, 2003).

El concepto de dirección de la diversidad, por tanto, tiene sus orígenes en EE.UU., y ha sido ampliamente adoptado por los países occidentales industrializados, incluyendo Inglaterra, Canadá y Australia (Agocs y Burr 1996; Jain y Verma 1996; Teicher y Spearitt 1996; Liff 1997). El concepto está configurado por la realidad demográfica, sociocultural y económica de EE.UU. y el mundo anglosajón. Sin embargo, como apuntan Syed y Özbilginb (2009), éste se configura de manera diferente en otros países debido a las diferencias socioeconómicas, a las distintas legislaciones, razones culturales e históricas, además de otros factores (Jones, Pringle y Shepherd 2000; Syed 2008). Esta realidad hace que sea dudosa la aplicación del mismo concepto de diversidad desde el punto de vista teórico y por las repercusiones prácticas de las diferentes formas de entender la diversidad (para una revisión más profunda, ver *International Handbook on Diversity Management at Work*, 2010).

1.5.2. La dirección estratégica de la diversidad: estado de la cuestión

La diversidad y las implicaciones de su dirección eficaz han crecido en importancia en las dos últimas décadas (Duchatelet, 1998; Gilbert *et al.*, 1999; Sawyerr, Strauss y Yan, 2005; Boone y Hendriks, 2009), y las tendencias globales indican que la dirección de la diversidad ha empezado a ser un imperativo de negocio (Cox y Beale, 1997). Además, las empresas han empezado a entender gradualmente cómo la diversidad de la plantilla afecta al sistema directivo y al desempeño de los grupos y de la organización.

Hay evidencia sobre estudios disponibles de programas de diversidad en las MNCs norteamericanas (Egan y Bendick, 2003; Wentling y Palma-Rivas, 1998) que señalan especialmente la necesidad de implementar este tipo de programas concretados en una política transversal en la plantilla global de las MNCs.

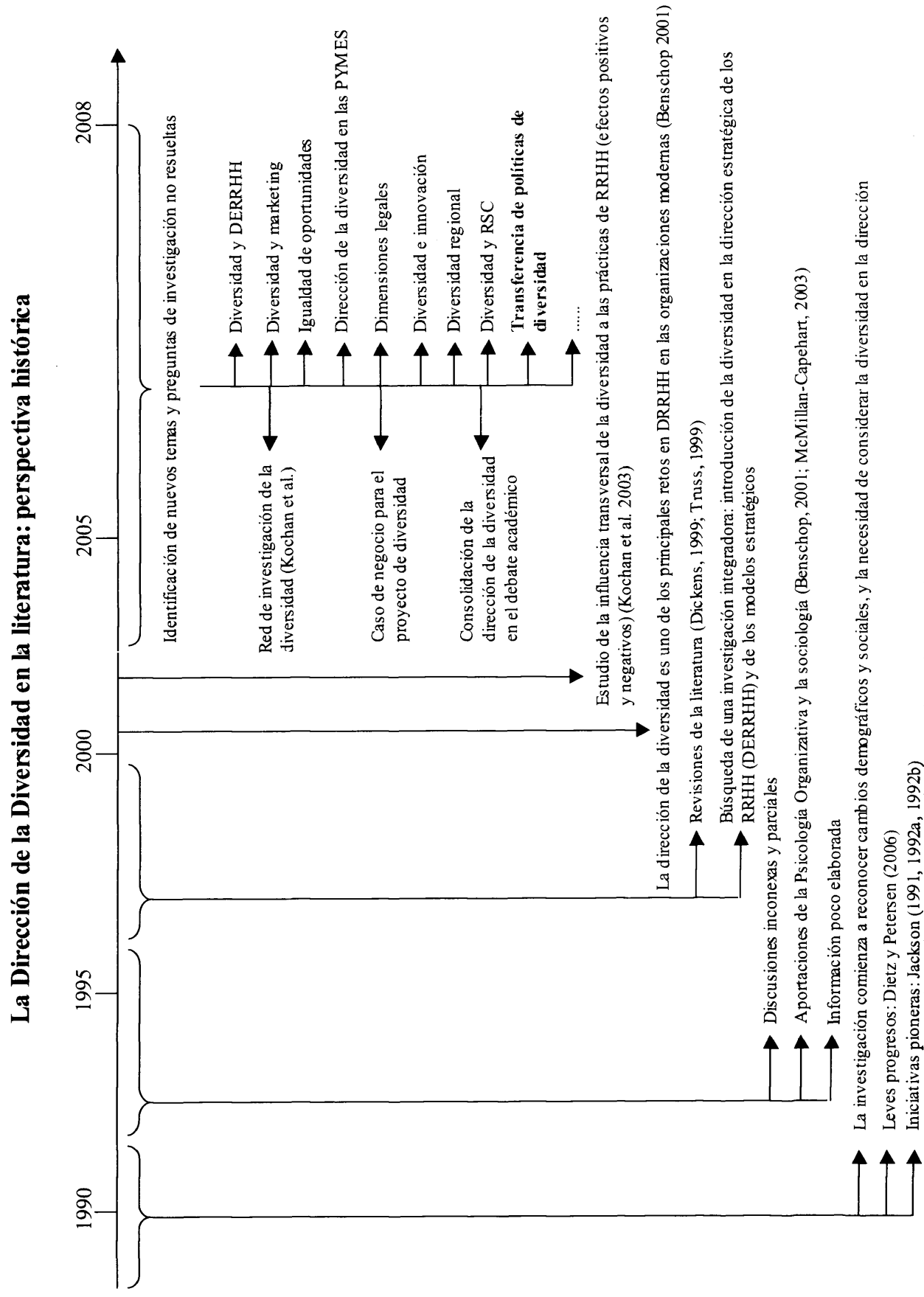
Como punto inicial, las compañías han empezado a incorporar la diversidad en sus códigos de valores, definiendo expresiones sobre cómo tratar y valorar a las personas (Schuler *et al.*, 1992). La política de dirección de diversidad conlleva el propósito de establecer guías de acción en relación con la diversidad, en los programas de RR.HH. (Schuler *et al.*, 1992). Esta

política contiene aspectos como grupos diversos, estructuras administrativas que dan soporte a las actividades relacionadas con la promoción de la diversidad, programas de formación, etc. (Ferner *et al.*, 2006). Son también Ferner *et al.* (2005) los que analizan cómo es la implementación de esta política en los países de destino. Mediante un estudio de casos, comprueban que las subsidiarias extranjeras tienen un considerable margen de maniobra para adaptar esta política a las circunstancias locales. En lo que se refiere a las prácticas, éstas se centran en la motivación del cambio de comportamientos que tienen implicaciones directas en los empleados (Schuler *et al.*, 1992). Habitualmente estas prácticas asumen una forma, en parte global y estandarizada, y en parte local, adaptada a las costumbres locales.

El estudio de la dirección de la diversidad, desde el punto de vista académico, ha sufrido una evolución paulatina a partir de la década de los noventa. Recogemos en la figura 1.4. dicha evolución, con la finalidad de hacer una breve revisión de los temas desarrollados y principales autores, con el objetivo de identificar los retos actuales que plantea esta línea de investigación. Gran parte de los artículos que aparecen referenciados en la figura 1.4, ya han sido citados a lo largo de estas páginas, donde también hemos señalado el año 2000 como principal punto de inflexión a partir del cual el tema de la dirección de la diversidad empieza a cobrar una mayor relevancia, tanto desde una perspectiva académica como empresarial. Es a partir de 2005 cuando se consolida el debate académico sobre nuestro tema de análisis. Sin embargo, como ya hemos comentado, el estudio de la transferencia de la política en las MNCs es muy escaso en la literatura, y no hay ningún estudio, que conozcamos, de carácter cuantitativo, que aborde las razones que motivan y determinan la transferencia de esta política en las empresas MNCs. Señalamos en la figura 1.4. este campo como la laguna en la literatura en la que desde esta tesis pretendemos profundizar, tomando como punto de partida los pocos estudios de carácter cualitativo que analizan el cómo y el por qué de esta transferencia mediante estudios de casos (Ferner *et al.*, 2005). Uno de los motivos fundamentales que justifican la inexistencia de este tipo de estudios es la carencia de datos, ya que las empresas se limitan a informar sobre el desarrollo de estos temas con declaraciones de principios que aparecen habitualmente en sus páginas web, y las bases de datos, como la CRANET¹⁷, coordinada por el centro de dirección de RR.HH. europeos de la Cranfield School of Management, muy utilizada para estudios académicos de RR.HH. a nivel internacional, no recogen esta política.

¹⁷ <http://www.cranet.org/data/data.htm>

Figura 1.4.: La dirección de la diversidad en la literatura: perspectiva histórica



Podemos conceptualizar la dirección de la diversidad como la definen Kandola y Fullerton (1998): la dirección de la diversidad es un proceso que trata de crear y mantener un ambiente de trabajo positivo, donde las similitudes y diferencias de los individuos sean valoradas, para que todos ellos puedan alcanzar su potencial y maximizar sus contribuciones a los objetivos estratégicos de la organización. La dirección de la diversidad está basada en la premisa de que, aprovechando esas diferencias, se creará un ambiente productivo, en el que todo el mundo se sienta valorado, en el que sus talentos sean empleados y en el que se encuentren los objetivos organizativos.

El propósito de la dirección estratégica de la diversidad es alinear las iniciativas de diversidad de la organización (designadas para dirigir la diversidad), con los objetivos estratégicos de la organización y, en último término, hacer de la dirección de la diversidad una parte integral de la cultura organizacional. Esta estrategia alineada contribuirá con la eficacia a largo plazo de las iniciativas de diversidad y a la correcta dirección de los recursos humanos. Esto es especialmente significativo para organizaciones con una plantilla diversa.

Basset-Jones (2005), haciéndose eco de la paradoja que existe en torno a la diversidad, dados sus posibles efectos positivos y negativos, señala que el núcleo del problema radica en cómo, a través de una efectiva dirección de la diversidad, se aseguran efectos positivos en la creatividad y en la innovación en la empresa. El término *dirección de la diversidad* se refiere a un acuerdo planificado y sistemático por parte de la organización, de reclutar y retener empleados con formación/experiencia profesional y habilidades diversas. Así, define la dirección de la diversidad como el efecto agregado de los subsistemas que integran la dirección de recursos humanos, incluyendo reclutamiento, compensación, evaluación del desempeño y comportamiento individual de los líderes en la dirección de grupos de trabajo.

El nuevo enfoque de dirección de la diversidad requiere un firme compromiso de la alta dirección, así como un cambio cultural en la organización. En este tercer paradigma los líderes se muestran partidarios a basar el aprendizaje en la diversidad: animan a sus empleados a hacer un uso explícito de la experiencia cultural en el trabajo, luchan contra todo tipo de dominación y subordinación, incluso la que pueda imponer un grupo funcional a otro, y se aseguran de que las tensiones que surgen inevitablemente cuando se hace un verdadero esfuerzo para promover la diversidad se reconozcan y se resuelvan con sensibilidad (Thomas y Robin, 2001: 60).

En conclusión, la creciente atención que se viene prestando a la dirección de la diversidad, tanto en la dirección de recursos humanos como en la investigación, no es una moda momentánea, sino que es un reflejo de las consecuencias inevitables de la globalización de la economía y de los cambios demográficos. La diversidad en sí misma no es garantía inmediata y tangible de mejora en los resultados de la organización. Simplemente el hecho de tener una plantilla diversa no produce resultados positivos, sin embargo, lograr una plantilla diversa que esté eficazmente dirigida puede ser causa de altos beneficios (Jayne y Dipboye, 2004). Esta dirección de la diversidad estará influida por el entorno en que la empresa desarrolle su actividad, y se manifestará necesariamente en una serie de prácticas de recursos humanos, aunque no es éste el ámbito exclusivo de este tema. Sin embargo, el diseño de las prácticas de dirección de la diversidad se concreta en escasas directrices de actuación en la práctica, y como consecuencia, se puede decir que el grado de libertad de las empresas, respecto al desarrollo de iniciativas de dirección de la diversidad, es bastante alto. Las recomendaciones de la literatura son limitadas y se centran sólo en algunos aspectos de la dirección de la diversidad. Desarrollamos los más importantes en el apartado siguiente.

1.5.3. Actividades de Dirección de RR.HH. donde influye la diversidad

La dirección de la diversidad específica pone el énfasis en la construcción de habilidades específicas, creación de políticas y prácticas en las principales funciones de recursos humanos, como reclutamiento y selección, formación y desarrollo, evaluación del desempeño y remuneración, y organización. A través de ellas se puede dirigir efectivamente la diversidad en la plantilla. Sin embargo, los programas de diversidad que llevan a cabo las empresas pueden incluir algunas o todas las actividades que aparecen reflejadas en la figura 1.5.

Los primeros tres componentes cruciales para cambiar la composición de la plantilla incluyen esfuerzos en temas de reclutamiento, retención y desarrollo de empleados procedentes de grupos escasamente representados. Los programas de diversidad también promueven la diversidad mediante el desarrollo de relaciones externas con los grupos escasamente representados que están fuera de la organización, pero que de alguna manera se relacionan con ella, como pueden ser, entre otros, proveedores y clientes. El componente formativo es el más común, y puede consistir en el esfuerzo que se realiza para incrementar la concienciación de los empleados contra la discriminación y el establecimiento de prejuicios, y para mejorar las

habilidades de comportamiento de los empleados en relación con las personas de otras culturas. Por último, un componente crucial de un programa de diversidad debería incluir la creación de estructuras internas para mantener este programa.

Figura 1.5.: Prácticas que forman la política de diversidad

| Iniciativa estratégica | Ejemplos de intervenciones |
|-------------------------|---|
| Reclutamiento | Grupos de reclutamiento diversos Programas tutelados y programas patrocinados Trabajos planteados e iniciativas de publicidad dirigidas a grupos específicos Esfuerzos de reclutamiento dirigidos a universidades con estudiantes diversos |
| Retención | Patrocinio corporativo de los empleados o grupos de afinidad Beneficios para los empleados (atención a personas mayores, servicio doméstico...) Programas de equilibrio trabajo-familia e incentivos (guarderías, horarios flexibles, permisos de lactancia...) |
| Desarrollo | Programas de formación en liderazgo Programas de “ <i>mentoring</i> ” |
| Patrocinio externo | Programas de diversidad para los proveedores Alcance del servicio a la comunidad |
| Comunicación | Programas de recompensa que implican un reconocimiento público de los logros en diversidad de directivos y empleados. Revistas, sitio web interno de diversidad “ <i>Meetings</i> locales”, discursos de los líderes senior |
| Formación | Formación de concienciación en las iniciativas de diversidad de la empresa Formación preventiva (acoso sexual, hombres y mujeres como colegas) Formación de equipos y formación en procesos de grupo |
| Staff e infraestructura | Staff dedicado a la diversidad Consejos de diversidad locales y ejecutivos |

Fuente: Jayne y Dipboye (2004: 412)

Otros autores, como Wentling (2004: 170), categorizan las iniciativas que las empresas emplean en la implantación de la política de dirección de la diversidad en siete grupos diferentes. Así, destaca la utilización de 1) programas de liderazgo y dirección; 2) educación y formación; 3) comunicación; 4) desarrollo y responsabilidad; 5) equilibrio trabajo-familia; 6) Programas de selección; 7) desarrollo de carreras y planificación.

Aunque la aplicación de los programas de diversidad por parte de las empresas les produzca una serie de beneficios, la literatura identifica, al menos, cuatro conclusiones generales que tienen importantes implicaciones en las iniciativas de diversidad (Jayne y Dipboye, 2004):

En primer lugar, se puede afirmar que los beneficios de las iniciativas de diversidad son contingentes a la situación en que se encuentra la empresa. Es decir, no se puede aseverar que haya un modo único de desarrollar estos programas (Roberson, Kulik y Pepper, 2003). La probabilidad de éxito probablemente dependerá de factores situacionales como la cultura organizativa, estrategias, entorno, así como de las personas que trabajan en la organización (Jayne y Dipboye, 2004). Cox (1991) describe las organizaciones en un rango que va desde la organización “monolítica”, donde hay relativamente pocas minorías y los esfuerzos en la diversidad están sujetos a resistencia, a una organización multicultural, donde hay minorías en todos los niveles de la organización y la diversidad está incorporada como un valor de la cultura corporativa. Los programas de diversidad serán probablemente mejor aceptados en las organizaciones multiculturales con un “clima de diversidad” (Elsass y Graves, 1997), y en las empresas orientadas al crecimiento, más que en las que están siguiendo una estrategia de reducción de plantilla (Richard, 2000). Por tanto, es necesario tener en cuenta la situación en la que se encuentra la empresa a la hora de implantar iniciativas de diversidad.

En segundo lugar, el éxito de los programas de diversidad está basado en los objetivos específicos de los mismos, y en cómo se cumplan estos objetivos. Los objetivos no se refieren a cuotas, ya que las cuotas pueden provocar discriminación positiva. Los objetivos deben centrarse en que se necesita alcanzar y desarrollar efectivamente estrategias, y promover esfuerzos para conseguirlos. Estos objetivos deben ser suficientemente concretos y específicos como para poder saber si se están cumpliendo. Ejemplos de objetivos podrían ser mejorar las relaciones con las comunidades de minorías, desarrollar programas de *mentoring* con las minorías, o lograr que haya aprendizaje cross-cultural.

En tercer lugar, el éxito de las iniciativas de diversidad va a depender de cómo estén configuradas. La investigación en el área de la psicología pone de manifiesto el “poder de influencia” de la configuración psicológica, de cómo se perciben los mensajes y cómo es la respuesta de los receptores (Howard-Grenville y Hoffman, 2003). Una implicación de la investigación previa de la configuración de los objetivos en entornos de tareas complejas, es que los programas de diversidad deberían ser configurados como retos y oportunidades, más que como amenazas a vencer (Drach-Zahavy y Erez, 2002). Rynes y Rosen (1995) concluyen que el factor que está más fuertemente relacionado con el éxito de los programas de formación en diversidad es la percepción de los altos directivos acerca de éstos. Tener un equipo directivo diverso sea quizá el método más poderoso para soportar las iniciativas de diversidad

en la empresa (Jayne y Dipboye, 2004). Dado que los programas de diversidad a menudo contienen esfuerzos en contratar y promocionar mujeres y minorías, la investigación acerca de cómo se configuran los programas de acciones afirmativas es de vital importancia. Los programas basados en este tipo de acciones afirmativas son mal aceptados con frecuencia, por poner el énfasis en el grupo de afiliación más que en los méritos de la persona (Kravitz y Klineberg, 2002). Estos programas llegan a estigmatizar de incompetentes a los beneficiarios de los mismos (Heiman, 1996).

En cuarto lugar, es más probable que las iniciativas de diversidad tengan éxito cuando los empleados se encuentran identificados con sus grupos y con la organización. Esta afirmación se basa en la teoría de la identidad social (Tajfel y Turner, 1986). La literatura sugiere que las tareas y las recompensas deben primar la cooperación y motivar la colegialidad, provocando actitudes de ayuda mutua (Brickson, 2000). Cuando existe este planteamiento, la organización y el grupo son más importantes que las diferencias demográficas entre los individuos que los componen. Por el contrario, sistemas de remuneración de asignación de tareas, de promoción, individualistas y competitivos crean barreras a la cooperación y dificultan la realización de los beneficios de la diversidad (Chatman, Polzer y Barsade, 1998).

Hay abundante evidencia empírica de la aplicación de políticas de diversidad, como las mencionadas por Jayne y Dipboye (2004). Autores más recientes (Shen *et al.*, 2009) hablan también de la dirección de la diversidad en términos transversales (figura 1.6.), como una política que influye en el modo en que se llevan a cabo los procesos de reclutamiento y selección (Ted, 2005), formación y desarrollo (Tung 1993; Maxwell *et al.* 2001), evaluación del desempeño (Dagher, D'Netto y Sohal 1998) y sistemas de compensación (ver p. ej: Allen *et al.* 2004). Edwards *et al.*, 2007, hablan de prácticas más sofisticadas, como son los consejos de diversidad. Éstos deben gozar de credibilidad y han de estar formados por personas procedentes de diversas áreas funcionales de la empresa. Por otra parte, estos consejos o comités tienen la responsabilidad de guiar el conjunto de los valores de la diversidad, para asegurar que cada área es responsable de la aplicación de sus propios objetivos. Esos consejos proveen a la alta dirección y a los empleados de un enlace de comunicación, y es una herramienta poderosa para hacer posible el cambio. Kalev, Dobbin y Kelly (2006: 589), en un estudio sobre la efectividad de los planteamientos de los empresarios para promover la diversidad, encontraron que el esfuerzo por establecer responsables de la implementación de la diversidad tiene como resultado el incremento en la dirección de la diversidad. Más aún,

descubrieron que las organizaciones que establecen esta responsabilidad, constatan mejores efectos de la evaluación y aprendizaje de la diversidad.

Figura 1.6.: Transversalidad de la diversidad en las prácticas de RR.HH.

| Práctica | Referencia |
|---------------------------|--|
| Reclutamiento y selección | Ted, 2005 |
| Formación y desarrollo | Tung, 1993; Maxwell <i>et al.</i> 2001 |
| Evaluación del desempeño | Dagher, D'Netto y Sohal 1998 |
| Sistemas de compensación | Allen <i>et al.</i> 2004 |

Fuente: Elaboración propia

Hay organizaciones que han creado grupos de afinidad basados en identidad (Bell, 2007:473). Esos grupos sirven para dos propósitos principales: una función es proveer de una red de apoyo a los miembros del grupo. Otro papel es proporcionar a la dirección ideas y sugerencias encaminadas a alcanzar los objetivos de diversidad, tanto de los clientes como de los empleados. El establecimiento de grupos de afinidad ha sido una práctica llevada a cabo en las compañías establecidas en EE.UU., y son menos frecuentes en otros países (*Boston College Center for Work and Family, 2006*)¹⁸.

Es difícil medir los beneficios económicos de la dirección de la diversidad. No es fácil detectar la efectividad del uso de este tipo de políticas, aunque al proponerlo nos basemos en el hecho de que éstas, en principio, no implican ningún detrimento a largo plazo (Ruigrook, 2005:11).

Por último, es necesario señalar que hay ciertos autores que atribuyen poca fiabilidad a este concepto, ya que opinan que la dirección de la diversidad es más bien una nueva moda directiva que sólo implica una mera declaración de intenciones en busca de imagen para la compañía (Krell, 2000; Gebert, 2004)

¹⁸ Boston College Center for Work and Family, Partner Profile Series: *Corporate Perspectives, Actions and Goals*. Issue II, August 2006.

1.6. Conclusión

En este capítulo hemos pretendido recoger los aspectos esenciales que abarca el tema de la diversidad y su relevancia actual tanto desde el punto de vista académico como empresarial.

Enmarcando el concepto en su perspectiva histórica, procedente de EE.UU. y del mundo anglosajón, se ha procedido a la conceptualización de diversidad y sus diferentes concepciones en las distintas partes del mundo, por la enorme influencia sociocultural que abarca este concepto. Tras definir la diversidad y analizar sus distintas dimensiones, así como los aspectos positivos y negativos que ésta presenta, hemos tratado de conceptualizar qué se entiende por dirección estratégica de la diversidad y la relevancia del estudio de esta cuestión de análisis en la empresa MNC. Se ha puesto de manifiesto la necesidad de dirigir la diversidad para potenciar sus efectos positivos y tratar de eliminar sus posibles efectos adversos.

Brevemente, desde una perspectiva histórica, se ha revisado la evolución de los estudios acerca de la diversidad. Al examinar las diferentes publicaciones que se han llevado a cabo sobre este tema, nos encontramos con que la consolidación del auténtico debate de la dirección de la diversidad es muy reciente (2005), siendo muy escasa la literatura acerca de trabajos que aborden la transferencia de esta política en la empresa MNC. Hemos citado los escasos trabajos de carácter cualitativo que analizan esta cuestión y que nos han servido de punto de partida para el planteamiento de la presente tesis doctoral. Por último, se ha tratado de precisar terminológicamente qué se entiende por Política de Dirección de la diversidad (PDD) específica, así como las prácticas que integran su contenido y PDD transversal, y la influencia que tiene la existencia de esta política en las demás prácticas de RR.HH. existentes en la empresa.

Tanto la justificación de la tesis como esta conceptualización eran necesarias antes de pasar al siguiente capítulo, en que tras una revisión de la literatura vamos a tratar de identificar qué teorías son la que nos ayudan a encontrar los factores determinantes de la transferencia de la política.

Capítulo 2. La dirección de la diversidad en la empresa multinacional.

Teorías que explican el proceso de transferencia de esta política

Introducción

La estrategia de internacionalización que siguen las empresas multinacionales (MNCs), en orden a ser competitivas en un mercado globalizado, hace que cobre cada vez una mayor importancia para estas empresas tener una perspectiva multicultural para competir con éxito en el extranjero. Las nuevas compañías multinacionales, en palabras de Guillén y García-Canals (2009), necesitan contar con empleados diversos que se relacionen con clientes y proveedores diversos a nivel mundial. Conseguir que estos empleados diversos trabajen juntos efectivamente es uno de los retos a los que tienen que hacer frente estas compañías MNCs. Las MNCs luchan por facilitar las relaciones de trabajo entre empleados con diferente bagaje cultural.

Está comprobado que, cuando los empleados son expatriados, tienen más posibilidad de fracasar que en el puesto que tenían en el país de origen, y esto es extremadamente caro (Halcrow, 1999; Poe, 2002). Estos fracasos han sido atribuidos, en parte, a la dificultad que tienen los empleados de adaptarse a trabajar con gente con diferentes orientaciones culturales, valores y creencias (Earley y Randel, 1997; Caliguri, 2000; Chao, 2000).

Las diferencias en la orientación cultural pueden desembocar en diferentes percepciones sobre cuál es el comportamiento adecuado, teniendo este hecho un impacto negativo en las relaciones que se producen dentro de la MNC. Más específicamente, los investigadores han visto que estos comportamientos culturalmente inapropiados conducen frecuentemente a situaciones conflictivas (Bailey, 2000; Sano y DiMartino, 2003) y a dificultades para alcanzar los objetivos de la organización (Lindsley y Braithwaite, 1996; Shaw, 1998).

A lo largo de la última década ha crecido de manera exponencial el número de compañías que han diseñado programas enfocados a la dirección de la diversidad en el lugar de trabajo (Kossek, Lobel, y Brown, 2005; Klein y Harrison, 2007). Sin embargo, el estudio de la dirección de la diversidad en la empresa multinacional permanece en estado embrionario, y aún se sabe poco acerca de los factores que facilitan y las barreras que impiden el éxito de las iniciativas de diversidad en las corporaciones multinacionales (Armitage, 1993; Napier, 1996; Florkowski, 1996; Hayles y Russell, 1997; Prasad y Mills, 1997; Wentling, 2004). Los académicos se cuestionan si es posible exportar las iniciativas de diversidad creadas en el

ámbito doméstico al espacio internacional (Florkowski, 1996; Wentling y Palma Rivas, 1998; Egan y Benedick, 2003).

Uno de los aspectos más importantes del papel de las empresas multinacionales como empleadores es la habilidad de difundir las prácticas a través de las fronteras. Este proceso no sólo tiene el potencial de dirigir el cambio de los sistemas de relaciones laborales, sino que afecta tanto positiva como negativamente a la posición competitiva de ellas mismas. Más aún, la difusión de las prácticas puede ser vista como una prueba crucial de cómo las MNCs integran sus operaciones a través de los distintos sistemas de negocios. La transferencia internacional es un proceso que está caracterizado por una especial complejidad ligada a la necesidad de una transmisión entre dos dominios institucionales con características diferentes.

Hay que tener en cuenta que las prácticas se originan en una esfera institucional que les marcará con su impronta y son incorporadas a otro dominio distinto. Una cuestión importante por lo tanto se refiere a la manera de entender mejor porqué y cómo las MNCs transfieren esta política a través de las fronteras.

Actualmente no hay acuerdo en la literatura acerca que cómo deben transferirse los programas y políticas de diversidad en empresas MNCs. La política de la dirección de la diversidad (PDD) hunde sus raíces en la política doméstica en que ha sido configurada y su adaptación a diferentes contextos de negocio es en sí misma conflictiva (Ferner *et al.*, 2005).

La cuestión más compleja que se plantea, al hablar de la difusión de estas políticas de diversidad en el terreno internacional, es el grado de estandarización o adaptación local a que está sujeta la transferencia de esta política. Las diferencias transnacionales de los países en que actúan las MNCs pueden llegar a ser marcadamente diferentes; sin embargo, el estilo de dirección de esta política a través de las fronteras, necesariamente tiene que ser congruente con el estilo de dirección y con los objetivos y prácticas que la empresa multinacional desarrolle a nivel mundial.

Por tanto, las empresas MNCs necesitan diseñar una estructura organizativa que permita, por un lado, a las subsidiarias tener el suficiente margen de maniobra para explotar sus diferencias locales (esto es: adaptación local), y que por otro lado garantice la necesaria coherencia estructural de la empresa y el cumplimiento de los objetivos que maximicen el desempeño

corporativo global (Perlmutter, 1969; Doz y Prahalad, 1981); esto es, la centralización de una política estandarizada.

A pesar del creciente interés de las MNCs por internacionalizar sus políticas domésticas de diversidad, es relativamente reciente y escasa la atención que el mundo académico ha prestado hasta el momento hacia cómo se debe dirigir la difusión de esta práctica a través de los países (Nishii y Özbilgin, 2007).

Como ya hemos mencionado en la introducción, la literatura que aborda este tema es aún muy escasa; sin embargo, hay trabajos fundamentalmente de tipo cualitativo, como son los de Ferner *et al.*, (2005), que muestran las limitaciones de una aproximación de orientación etnocéntrica hacia la integración de las políticas globales de dirección de la diversidad.

Hay otros estudios más específicos que abordan el tema desde la perspectiva de los diferentes países de destino (Jones *et al.*, 2000; Ferner *et al.*, 2005), y en ambos casos se muestra cómo los modelos derivados de EE.UU. referentes a la dirección de la diversidad se perciben como inapropiados, como resultado de los altos niveles de resistencia cultural e institucional. Estos autores muestran que la integración global de la diversidad no es posible sin una significativa adaptación local. Sippola y Smale (2007) analizan, mediante un estudio de casos, qué aspectos y cómo pueden las MNCs integrar la dirección de la diversidad en las MNCs, poniendo de manifiesto que la centralización se da más a nivel de lo que engloba la filosofía global que a nivel de políticas y prácticas. Sin embargo, estos resultados no son generalizables.

Ante esta laguna de la literatura, abordamos en este capítulo el marco teórico de la propuesta de análisis que presenta esta tesis, acerca de los factores que determinan la centralización *versus* adaptación local, en la internacionalización de esta política en las empresas MNCs.

En este capítulo, en primer lugar y como punto de partida, planteamos las principales claves del debate actual suscitado en la literatura, acerca de la transferencia de las políticas y prácticas en la empresa MNC, y que afectan a la transferencia de la política objeto de nuestro estudio. En segundo lugar, en base a la revisión de la literatura, se han identificado cuatro teorías que estudian el problema de análisis. De estas teorías se extraen los factores determinantes que afectan a esta transferencia. Es decir, los factores que se ponen en juego en la centralización *versus* adaptación local con que se realiza la transferencia de la política

objeto de estudio. Las teorías que se han identificado en el estudio de la cuestión de análisis presentan aisladamente una serie de limitaciones, que procuramos solventar a través de la complementariedad y perfeccionamiento que éstas presentan entre sí conjuntamente, en la explicación del fenómeno objeto de nuestro estudio. Por último, y recogiendo las hipótesis fundamentadas en las teorías identificadas como explicativas del fenómeno objeto de estudio, formulamos el modelo específico de análisis de esta tesis doctoral.

2.1. Debate actual en la literatura: MNCs y Transferencia trasnacional de la PDD

Por un lado, se hace necesario considerar la creciente globalización de la economía con la tendencia hacia el desvanecimiento de las fronteras naturales de las naciones (Ohmae, 1990, 1996), que conlleva a una difusión de determinadas prácticas y sistemas de trabajo (Sera, 1992), con el resultado de una convergencia internacional de las mismas, y una erosión de las diferencias nacionales, al menos a nivel sectorial (ej. Katz y Darbshire, 2000). El argumento común es que el mercado, y los factores tecnológicos y directivos, impulsan a las MNCs a adoptar estrategias y prácticas de RR.HH. comunes más allá de sus fronteras, con una tendencia hacia una homogeneización y mayor centralización. En este sentido, las MNCs se conciben habitualmente como los medios de transferencia y difusión internacional de las “mejores prácticas” (Martín y Beaumont, 1998).

En esta aproximación hacia la convergencia, existe un cuerpo común de literatura focalizado en el papel de las MNCs y su deseo de promover la integración internacional de políticas estandarizadas, a pesar de las presiones de adaptación local (Hamal y Prahalad, 1985; Yip, 1995; Ashkenas *et al.*, 1995; Kim y Gray, 2005). Los mercados globales están creando nuevos entornos homogéneos, donde las condiciones en las que operan las empresas cada vez son más similares, en términos competitivos, tanto de producto como tecnológicos (Duysters y Hagedoorn, 2001). La competencia global demanda una gran coordinación de recursos, equipos, finanzas y personas. (Sparrow *et al.*, 2004). Las empresas, en este contexto, están tratando de reforzar sus propios puntos de vista hacia las vías más eficientes de dirigir sus RR.HH. en los otros países en que operan. A su vez, se dirigen gradualmente hacia políticas de RR.HH. que se han mostrado como las más eficientes en la dirección de RR.HH., como es

el modelo americano (Smith y Meiksins, 1995; Jain, Lawler y Morishima, 1998; McDonough, 2003).

De un modo alternativo, se puede argumentar que algunas MNCs específicas tenderán a la etnocentricidad, copiando las prácticas dominantes del país de origen (Zeira y Harari, 1977), y las aplicarán donde quiera que operen (Bae *et al.*, 1998; Ferner, 1997; Horwitz y Smith, 1998; Ngo *et al.*, 1998). Se ha propuesto que las MNCs podrían adoptar diferentes acercamientos hacia la dirección de RR.HH. en tales circunstancias (Perlmutter, 1969; Heenan y Perlmutter, 1979), argumentando que las MNCs tienden a adoptar uno de los cuatro principales métodos hacia la dirección de recursos humanos: etnocéntrico, policéntrico, regional y geocéntrico (Brewster *et al.*, 2008). En este sentido, tomando el argumento de los estudios derivados de la teoría institucionalista en las dos pasadas décadas, y más recientemente Hall y Soskice (2001), los sistemas nacionales de negocios, y fundamentalmente los sistemas de relaciones laborales, determinan una dependencia distintiva de cada país.

Las transacciones sociales permanecen integradas en contextos sociales específicos (Boyer y Hollingsworth *et al.*, 1997). Esto parece fomentar la adopción de ciertas prácticas y desaconsejar otras, en un determinado contexto; las que resulten satisfactorias serán llevadas a cabo por otras compañías, y las insatisfactorias, descartadas. (Haveman, 1993).

Como pone de manifiesto Guillén (2001: 246) en su visión comprehensiva del tema, “teniendo en cuenta de manera conjunta la evidencia empírica proporcionada por estudios sociológicos y sociopolíticos, es sostenible la diversidad o al menos resistencia en los modelos ‘transnacionales’ en medio de la globalización”. Esta desconexión hunde sus raíces en la intersección entre el comportamiento globalizador de las MNCs y la persistente variedad de los sistemas nacionales de negocios de los países de destino donde operan las subsidiarias.

La enorme complejidad institucional de las MNCs tiene como resultado que, al operar en distintos países de destino, actúen adaptándose a las características de estos países con una convergencia hacia las prácticas nacionales o locales. Al mismo tiempo, la presión globalizadora promueve la estandarización de ciertos elementos del sistema de dirección, incluyendo los temas de personal, cultura, acuerdos institucionales y prácticas laborales (Hall y Soskice, 2001).

En los últimos años, un gran número de estudios se ha concentrado en el análisis del papel que juegan el país de origen y el país de destino de las MNCs en la configuración de las prácticas de dirección de los recursos humanos (RR.HH.), abriendo una nueva línea de investigación dentro del campo de la dirección de recursos humanos (Jain *et al.*, 1998; Quintanilla y Ferner, 2003). Sin embargo, el debate está todavía en una fase inicial y presenta limitaciones tanto teóricas como empíricas, en parte por falta de estudios de carácter cuantitativo sobre el tema (Ferner, 1997).

Una excepción significativa es el reciente artículo de Brewster *et al.*, 2008, que presenta un estudio cuantitativo basado en la encuesta de Cranner, que contiene evidencia sobre la dirección de RR.HH. de 22 países europeos, y de docenas de otros (Brewster, Mayhofer y Morley, 2004). En este artículo se encuentran nuevas evidencias empíricas sobre cómo a la vez que las MNCs utilizan prácticas globales, se da una diversidad real entre la implementación de las mismas en los países de operaciones. En este sentido, las empresas MNCs tienden a dirigir sus RR.HH. de forma diferente en los distintos países de operaciones, debilitándose en este proceso el efecto país de origen. Por otra parte, autores como Ferner *et al.*, (2007); Edwards *et al.*, (2007); McDonell *et al.*, (2007); Tregaskis, *et al.*, (2010); McDonell, (2008); Ferner (2008), están empezando a desarrollar literatura incidiendo en aspectos concretos del debate acerca de la transferencia de las políticas y prácticas de RR.HH. en las MNCs, en base al análisis cuantitativo de la encuesta de la que forma parte el estudio de esta tesis.

Hay autores, como Sisson (2001:5), que argumentan que no es necesario polarizar el debate. Este autor afirma que lo correcto es hablar de una interacción entre las influencias locales, nacionales e internacionales. A los niveles de los que habla Sisson, se puede añadir la influencia de las fuerzas del mercado, cuya interacción genera mayores niveles de complejidad (Katz y Dabishire, 2000; Colling y Clarck, 2002). Las teorías de dualidad sugieren que las compañías se enfrentan a presiones conflictivas en la integración global y en la adaptación local. (Rosenweig y Singh, 1991; Gooderham *et al.*, 1999; Evans *et al.*, 2002; Kostova y Roth, 2002). La velocidad con la que se difunden los distintos conjuntos de prácticas parece variar de un contexto a otro, y podría variar también entre las prácticas (Guler *et al.*, 2002), como afirman también Hannon, Ing-Chung Huang y Jaw, (1995); McGaughey y De Cieri, (1999); Schuler, Dowling y de Cieri, (1993). Mientras que las empresas pueden esforzarse por homogeneizar las actividades a través de las fronteras nacionales, en línea con

una estrategia global, se dan tendencias opuestas que impulsarán a las empresas a tener en consideración las diferencias locales; por tanto, el resultado incorporará tanto las dimensiones globales como las nacionales.

Refiriéndonos ya en concreto a la internacionalización de la PDD, Nishii y Özbilgin, (2007) ponen de manifiesto las dos vertientes que se plantean en la literatura, en cuanto a la transferencia de esta política. La primera se refiere a la dirección de la diversidad a través de los diferentes países en que opera una MNC, con el objetivo de entender cómo en cada país es diferente la forma en que se define y conceptúa la diversidad, desde una perspectiva social, legal y política. Así se explica, por ejemplo, por qué programas de diversidad procedentes de Estados Unidos pueden resultar totalmente inapropiados en otros contextos culturales, en los que la diversidad es totalmente diferente.

La razón más obvia de por qué las primeras iniciativas de transferir la diversidad por parte de MNCs norteamericanas fue un fracaso es, claramente, que estas empresas trataron de exportar directamente sus propias políticas domésticas a sus subsidiarias en el extranjero, sin tener en cuenta, por ejemplo, si la mezcla racial es más bien homogénea (p. ej. en Japón) o que las divisiones por razón de género son claras y rígidas en países como Arabia Saudí. Se requiere, por tanto, un conocimiento profundo de las diferencias transnacionales, tanto en la definición como en la comprensión de lo que es la diversidad, para los distintos países. En este sentido, autores como Agocs y Burr (1996) empiezan a cuestionarse la utilidad de la aproximación hacia la dirección de la diversidad que se tiene en Estados Unidos en otros contextos nacionales.

En base a estas diferencias, los autores se plantean la utilidad potencial, y el hecho de que estas políticas sean apropiadas en otros contextos, distintos al del país en que fueron concebidas. Estos argumentos proceden de una aproximación multidoméstica y, según los autores que defienden esta postura, la política de diversidad se debe definir a nivel regional o local, y debe ser a este nivel de la MNC donde se fundamenten e implementen los programas de diversidad, basados en unas indicaciones generales procedentes de la sede, en vez de que éstas tengan que ser comunes (Egan y Bendick, 2003).

Por su parte, Schneider y Barsoux (2003) sugieren que las políticas de diversidad, si se quiere lograr su efectividad, deben evitar cualquier desviación a los sistemas de dirección de RR.HH. locales y a la cultura del país de destino. La idea de fondo de estas aproximaciones

multidomésticas¹⁹, es que la forma de dirigir la diversidad en un determinado contexto nacional puede resultar inapropiada en otros contextos. La preferencia hacia estas aproximaciones multidomésticas se argumenta por Sippola y Smale (2007) en el sentido de evitar identificar la dirección global de la diversidad con la generalización de la política aplicada en la casa matriz, y por la complejidad que conlleva desarrollar e imponer programas de diversidad uniformes. Sin embargo, son estos mismos autores los que plantean la incógnita de si esta forma de proceder, en la que se deja a la dirección local una total autonomía para definir su agenda y estrategia de diversidad, puede resultar una dificultad para el mantenimiento a largo plazo de esta política, sin los recursos y el *know-how* procedentes de la matriz.

Por otra parte, nos encontramos con la visión opuesta, que busca dirigir la diversidad de una manera global, es decir, homogénea, a través de los distintos países de operaciones. Desde esta óptica, para alguna empresas está siendo frecuente que los programas de diversidad se basen en planteamientos etnocéntricos²⁰, siendo apropiadas las definiciones y objetivos domésticos del país de origen en los países de operaciones de la empresa MNC (Nishii y Özbilgin, 2007).

Este modo de integración parece ser el más eficaz, para lograr una integración de unidades geográficamente dispersas a lo largo de la geografía mundial, y poder alcanzar unos beneficios a gran escala, alcance y conocimiento (Kim *et al.*, 2003). Sin embargo, los estudios de Dunavant y Heiss, (2005) muestran el fracaso en términos de la falta de relevancia que se da a estas iniciativas, que se encuentran con reacciones adversas y resistentes más allá de las fronteras del país de origen. Esto ha sido bastante manifiesto en compañías norteamericanas, que han tratado de exportar fuera directamente sus políticas domésticas de diversidad. Al hacer esto, muchas de ellas han fracasado en el reconocimiento de que el concepto que se tiene en EE.UU. de diversidad, en términos de igualdad de oportunidades, raza, color, sexo, edad, nación de origen, embarazo o discapacidad, no pueden ser fácilmente trasladadas a otras culturas, donde la mezcla racial es más bien homogénea (por ejemplo, Japón), o la diferencia de sexo es clara y rígida (Arabia Saudí).

¹⁹ Multidomésticas: formas estructurales donde las subsidiarias son prácticamente independientes, con lo que se pretende lograr una mayor adaptación al entorno, como principal tarea o ventaja. (Harzing, 1999).

²⁰ Las Multinacionales Etnocéntricas se caracterizan por una orientación hacia el país de origen: se ven a sí mismas como empresas domésticas con operaciones en el exterior (Fatehi, 1996).

En este mismo sentido, estudios de casos como los llevados a cabo por Ferner *et al.*, (2005), presentan las limitaciones de estos modelos etnocéntricos, con una orientación global hacia la integración de las prácticas de dirección de la diversidad. Más específicamente, y adoptando una perspectiva del país de operaciones, Jones *et al.*, (2000) y Ferner *et al.*, (2005) proporcionan evidencias de cómo los modelos derivados de la dirección de la diversidad de las firmas norteamericanas son considerados como inadecuados, provocando altos niveles de resistencia cultural e institucional.

Así, surge la cuestión de investigación de por qué hay MNCs que siguen una estrategia global y adoptan una forma global en la dirección de la diversidad. Apoyando esta teoría de transferencia de esta política con unas características universales, Tayeb (1998) afirma que esto puede ser difícil pero no imposible. Existe una amplia variedad de mecanismos señalados por la literatura, que hacen referencia a cómo se puede facilitar una integración global de las diversas prácticas en las que estaría incluida la diversidad. Entre estos mecanismos están el uso de expatriados (e.g. Björkman y Lu, 2001), *benchmarking* interno (Martin y Beaumont, 1998), redes expertas globales y centros de excelencia de RR.HH. (Sparrow *et al.*, 2004), así como los sistemas informáticos de RR.HH. (Hannon *et al.*, 1996; Ruta, 2005).

Ante este planteamiento bipolar, Egan y Benedick (2003) tratan de centrar el debate, argumentando que la dirección internacional de la diversidad necesita reflejar para cada empresa los objetivos estratégicos y la estructura organizativa de la misma y, por tanto, no se puede afirmar que haya una respuesta universal hacia qué aproximación es preferible. Nuestra intención es contribuir a este debate, señalando cuáles son los factores que van a influir en las MNCs al adoptar un modo de actuar local o global en la dirección internacional de la diversidad, tomando como unidad de análisis la subsidiaria.

2.2. Aproximaciones teóricas a la transferencia de políticas y prácticas en la empresa

MNC: una aplicación a la PDD

Tomando como punto de partida el debate que se expone en el apartado anterior, y con ánimo de construir nuestro marco teórico, se lleva a cabo una revisión de la literatura con objeto de identificar las teorías que explican la difusión transnacional de políticas y prácticas en la

empresa MNC. En esta revisión nos aproximamos al tema, analizando en profundidad los autores que estudian esta transferencia desde la perspectiva de RR.HH., buscando el nexo de cada una de las aproximaciones teóricas identificadas con la transferencia internacional de la dirección de la diversidad.

En la revisión de la literatura se han identificado cuatro aproximaciones teóricas que, integradas, son adecuadas para el estudio de la cuestión de análisis. De su análisis se extraen los factores determinantes que, desde una perspectiva teórica, están en la base de la denominada transferencia de la PDD. Éstos quedan plasmados en las hipótesis de trabajo, que pretenden dar respuesta a nuestro objetivo de investigación. De la integración de las cuatro teorías, en base a su complementariedad, se plantea un modelo ecléctico de análisis, no explorado anteriormente por la literatura.

Como sugieren Daft y Levwin (2008), una investigación puede llegar a ser más significativa si es capaz de romper con los tradicionales planteamientos encapsulados en las diferentes aproximaciones teóricas y adentrarse en un área de ambigüedad donde son capaces de definir nuevas variables, o bien crear una nueva lógica en vez de limitarse simplemente a examinar las relaciones entre las variables tradicionalmente utilizadas por la literatura.

Se puede afirmar que cada una de estas aproximaciones teóricas que identificamos “tiene su propio lenguaje” en la explicación del grado de transferencia de la PDD. A nivel global, las diferencias que presentan los distintos enfoques de cada una de ellas son mayores que las similitudes, por lo que no se puede hablar acerca de una “Teoría única y consolidada” que explique nuestra cuestión de análisis.

La comparación metodológica de diferentes teorías es un tema complejo (Parkhe, 1993; Foss, 1997). Según Foss (1997) en este proceso es necesario evaluar las teorías para discernir si, aunque compartan el mismo dominio de aplicación, no tienen una relación de equivalencia, en relación al lenguaje diverso que cada una emplea en su explicación del fenómeno de estudio. Además, dado que el “lenguaje teórico” (p. ej. conceptos claves, los mecanismos explicativos, el modo de análisis) que emplean las teorías que utilizamos es en parte divergente, podemos afirmar que, en ningún sentido se da una equivalencia entre ellas.

Foss (1997) también pone de manifiesto que podemos decir que se está contribuyendo teóricamente a la ciencia, siempre que se demuestre que teorías aparentemente diferentes son en realidad más cercanas entre sí de lo que aparentan a primera vista. Específicamente, este autor propone tres formas de lograr esto: una alternativa sería demostrar que cada una de las teorías consideradas puede ser superada por la otra teoría. La segunda alternativa consiste en construir una teoría más general, que incorpore teorías aparentemente rivales. La tercera alternativa, que es la más pragmática y la que utilizamos en esta tesis, consiste en construir una teoría más general, mediante la combinación de las principales aportaciones de cada una de las teorías que se consideren relevantes, que pueden ser útiles alineadas y que, a su vez, se complementen al solventarse, mediante su combinación, los aspectos más problemáticos o limitaciones que cada una de ellas presenta (Elfring y Volberda, 1997).

Elfring y Volberda (1997) proponen sintetizar las aproximaciones mediante su alineamiento desde una perspectiva práctica, que sirva a los directivos cuando se enfrenten al problema en la práctica (en nuestro caso: ¿cuándo se debe centralizar la política y cuándo se debe adaptar localmente?), proporcionando una síntesis de los factores relevantes. Dado que el objetivo real es solucionar el problema, y éste está legítimamente explicado por varias perspectivas, lo importante es la habilidad de combinar las teorías para proporcionar nuevas soluciones.

Nosotros argumentamos que, para el estudio de nuestro objeto de análisis, se identifican cuatro teorías, que constituirán el marco de nuestra contribución teórica. De este modo, podremos llegar a una mejor y más integrada comprensión de los factores que afectan a la transferencia de la PDD, subrayando las contribuciones de cada una de ellas, y en su caso trataremos de definir las variables correspondientes, aunque éstas no aparezcan de manera explícita en la literatura precedente, y la forma de medirlas.

La identificación de estas teorías se fundamenta, en primer término, en el hecho de que la empresa MNC opera en un doble contexto. En primer lugar, desde el punto de vista externo, es el entorno en que desarrolla su actividad donde se produce la transferencia internacional de las políticas y prácticas en la empresa MNC. Estas teorías estudian los aspectos referentes a la naturaleza de las diferencias en la organización de negocios e instituciones entre el país de origen de la MNC y el país de operaciones de la subsidiaria (Lane, 1989; Whitley, 2001; Hall y Soskice, 2001). La empresa MNC buscará una legitimidad en el ámbito de sus operaciones (Haveman, 1993; Marsden, 1999; Kostova y Roth, 2002), por lo que está sujeta a la influencia

de una serie de factores de tipo externo que intervendrán en la determinación de su estrategia de negocios, y por tanto en el proceso de transferencia de sus políticas y prácticas (Ferner y Tempel, 2006). **La aproximación institucionalista**, basa parte del cuerpo de su doctrina en resaltar la importancia que el entorno institucional de un país tiene en la presión isomórfica que éste ejerce sobre las empresas que operan en él, en lo que se refiere a la adopción de determinadas prácticas para lograr legitimidad en el contexto socio-político en que operan (Suchman, 1995). Este es el nivel más alto que aborda la teoría institucional, según la excelente revisión de Scott (2001), en su propuesta de modelo conceptual de la teoría institucional. En este modelo, el contexto institucional determina en cierto modo qué tipo de actuaciones se pueden considerar posibles, aceptables y legítimas (Judge *et al.*, 2008). Podemos afirmar que es relevante la utilización de esta aproximación en el estudio de las MNCs, que son empresas que operan en entornos institucionales diferentes (Guler *et al.*, 2002; Kostova y Roth, 2002). Utilizamos, por tanto, esta aproximación institucionalista en la identificación de los factores determinantes externos, es decir, de tipo contextual, que afectan a la transferencia de las políticas, en concreto la de la dirección de la diversidad.

En segundo lugar, la existencia de un contexto interno organizativo en la empresa MNC, hace necesario el análisis de las relaciones entre las unidades que la configuran. La empresa MNC se reconoce como una estructura de poder y se conforma como una red, en la que está dándose constantemente una transferencia de conocimiento y de políticas (Gupta y Govindarajan, 1991). Además de la autoridad jerárquica que goza la casa matriz, y que influirá en el modo en que se produzca la transferencia de las prácticas, hay que destacar el papel que juega la subsidiaria como parte activa dentro de la MNC (Ghoshal y Nohria, 1993; Edwards *et al.*, 2007; Quintanilla *et al.*, 2008), y el alcance de la interdependencia entre las unidades de negocio. (Taylor *et al.*, 1996). El poder que le confiere la posesión de recursos críticos a la subsidiaria será básico al analizar esta relación de transferencia. Este poder confiere a los directivos de la subsidiaria mayor o menor discrecionalidad en la implementación de una determinada política (Oliver, 1991), así como autonomía en la reformulación de las prácticas, que habitualmente se conoce como “hibridación” de las prácticas que se transfieren en la empresa MNC (Boyer *et al.*, 1998; Doeringer *et al.*, 2003). Esta difusión de las prácticas no es unidimensional, respecto a la transferencia procedente de la casa matriz, sino que se puede dar la llamada “difusión inversa” que tiene lugar cuando una práctica es configurada por una subsidiaria y transmitida a la casa matriz (Edwards *et al.*, 2005). De la **aproximación estructuralista** (en cuanto a la configuración jerárquica), y la que aborda el estudio de la

dependencia de recursos, se desprenden los factores de carácter organizativo y de poder, que afectan a la transferencia de las prácticas y que nos ayudarán en el estudio de la transferencia de la PDD.

Por último, y también desde una perspectiva del contexto interno de la organización, la *teoría de recursos y capacidades* estudia una serie de factores intrínsecamente ligados a las específicas características de las prácticas, que las convierten en fuente de ventaja competitiva para la organización. En este sentido, los académicos que adoptan la perspectiva de recursos y capacidades, argumentan que la transferencia de una política tiene lugar dentro de la MNC, cuando ésta constituye una fuente internacional de ventaja competitiva (Taylor *et al.*, 1996; Beechler y Napier, 1994), y además tiene la capacidad de mejorar la competitividad de las subsidiarias en el país de operaciones (ver también, Schuler *et al.*, 1992). En el éxito en la transferencia de las llamadas “mejores prácticas”, que son la fuente de ventaja competitiva, se asume que el logro en la dirección de este proceso se basa en la capacidad de diagnosticar de manera precisa que realmente esta práctica es necesaria para la empresa. Esto implica también asumir que los directivos locales entienden y son capaces de implementar esta práctica efectivamente. También hay que considerar la problemática que conlleva la transferencia de ciertas “buenas prácticas”, que se pueden encontrar culturalmente o socialmente alejadas de los contextos institucionales de los países de destino (p. ej. Barkema y Vermeulen, 1998; Zahra *et al.*, 2000).

Para que la política sea transferida, deberá al menos ser percibida como fuente de ventaja competitiva por los actores locales, ya que una política como puede ser la PDD puede constituir una fuente de ventaja competitiva a nivel global, pero no local.

En este sentido, y según la teoría de recursos y capacidades, su transferibilidad estará sujeta al cumplimiento de una serie de criterios, que tradicionalmente han sido ya consensuados por la literatura (p. ej. Rumelt, 1974; Prahalad y Hamel, 1990; Barney 1991; Peteraf, 1993) y que se analizan en este apartado, aplicados a la PDD. Resumiendo, la motivación de la casa matriz a transferir la PDD configurada a nivel corporativo, y la posterior implementación de ésta por parte de la subsidiaria, se debe según esta teoría a la percepción de que ésta constituye una fuente de ventaja competitiva, que va a continuar siéndolo en la subsidiaria (Morris, Scott y Wright, 2005).

Son, por tanto, cuatro las teorías que analizan la transferencia de políticas y prácticas que nos ayudarán a estudiar el fenómeno de la transferencia de la PDD. De estas teorías se desprenden una serie de factores: externos o contextuales, internos u organizativos, así como los referentes a las características de la PDD como fuente de ventaja competitiva. En este capítulo seguimos esta tipología, que queda recogida en la figura 2.1., en el planteamiento de nuestro marco conceptual.

Figura 2.1.: Transferencia de políticas y prácticas en la empresa MNC: Aproximaciones teóricas y tipología de factores

| Aproximaciones | Tipo de Factores | Principal foco de análisis |
|--|--|---|
| Aproximación Institucionalista | Factores externos, dependientes del contexto | <i>Pone el énfasis en la diferente influencia de las instituciones en el sistema nacional de negocios del país de origen y el país de destino, y estudia cómo las organizaciones que se configuran en el mismo entorno emplearán prácticas similares que llegan a ser "isomórficas" entre sí.</i> |
| Aproximación Estructuralista | Factores internos, dependientes de la estructura organizativa | <i>Se centra en la influencia de la factores estructurales que afectan a las relaciones casa matriz y subsidiaria.</i> |
| Aproximación de la Dependencia de Recursos | Factores internos que dependen del papel y poder de la subsidiaria | <i>Examina cómo los agentes de la casa matriz y de la subsidiaria actuarán en su proceso de negociación según su poder, basado en los recursos críticos que posean.</i> |
| Aproximación de Recursos y Capacidades | Factores internos dependientes de las características de las políticas y prácticas | <i>Pone su énfasis en la presión competitiva en las empresas MNC para compartir las políticas que sean capacidades distintivas, fuente de ventaja competitiva, a través de sus operaciones internacionales.</i> |

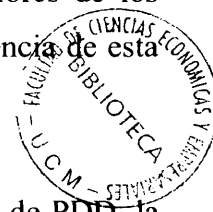
Fuente: Elaboración propia

2.3. Aproximaciones teóricas que explican los factores externos que afectan a la transferencia de la PDD

Durante dos décadas (1980-1990), la literatura que ha estudiado la transferencia de políticas y prácticas en la empresa MNC estuvo dominada por las perspectivas culturalistas, basadas fundamentalmente en la corriente de Hofstede (1980; 1991) y sus seguidores (p. ej. Fukuyama, 1995; Morris *et al.*, 1999; Sako, 1998; Cooter, 2000; McSweeney, 2002). Esta aproximación argumenta que las MNCs soportan el legado de la cultura del país de origen y que la naturaleza y la extensión de la transferencia están configuradas también por las culturas

de los países de destino en los cuales ésta opera. La aproximación culturalista pone el énfasis en explicar cómo las acciones de los actores organizacionales están establecidas por procesos que ya se dan por supuestos con una conformidad a menudo inconsciente. Por esta vía, los cursos de acción que toman las organizaciones no responden solamente al resultado de un comportamiento racional de los actores económicos, sino que son el reflejo de lo que es “natural” y “propio” de determinados conjuntos culturales (p. ej. Bae *et al.*, 1998; Ngo *et al.*, 1998).

La tradicional aproximación culturalista fue la primera en estudiar la transferencia de prácticas de RR.HH. en las MNCs. Esta aproximación adopta una perspectiva contingente que argumenta que la efectividad de la transferencia de estas prácticas debe encajar con el sistema nacional de valores. Ante la existencia de distintos sistemas nacionales de valores de los países en los que la MNC opera, esta teoría afirma que no es posible la transferencia de esta política de manera estandarizada a las subsidiarias de la MNC.



En lo que se refiere a la transferencia de las prácticas de RR.HH., y en concreto de PDD, la aproximación culturalista presenta numerosos problemas. Señalamos a continuación los dos que más relevancia tienen para nuestro estudio. El primero está relacionado con la forma en que se entiende normalmente la cultura. Esta aproximación, centrada en las variedades nacionales de los valores culturales, resulta a menudo altamente reduccionista, designando las diferencias entre países en términos de índices culturales simplistas, que no tienen en cuenta diferencias cruciales en las instituciones de negocios y organizaciones, en los diferentes sistemas nacionales de negocio. Un riesgo importante de estas teorías es su tendencia a desarrollar análisis comparativos “transculturales”²¹, sobre la base de estereotipos culturales exagerados. Se critica el trabajo de Hostfede (1980; 1991) por la asunción de la homogeneidad cultural dentro de un país (ver Mc Sweeney, 2004). El segundo problema, aún más relevante, es que la aproximación culturalista no ofrece una explicación convincente de dónde proceden estos valores y actitudes de los que trata, omitiendo la relación entre los valores culturales y las características estructurales e institucionales de los sistemas económicos nacionales, ni explica su evolución en el tiempo. La aproximación culturalista es esencialmente “ahistórica”, viendo los valores como características constantes de los modos de pensar, y considerándolos como incapaces de tener en cuenta el desarrollo dinámico de los sistemas de negocios a lo largo del tiempo. En consecuencia, esta perspectiva culturalista es capaz de explicar muy

²¹ *Transculturales*, como traducción española del término “cross-cultural” utilizado por la literatura anglosajona.

pobrementemente el modo en que los diferentes sistemas nacionales de negocios influyen en la configuración y transferencia de la PDD en una MNC (Ferner *et al.*, 2005; Edwards *et al.*, 2007).

En los años 90, surge un creciente interés por el estudio del entorno institucional de la empresa multinacional (Ghoshal y Westney, 1993). Un hito importante en este enfoque fue una conferencia que tuvo lugar en el INSEAD en 1989 en la que participaron numerosos investigadores estudiosos de la empresa internacional, centrados en el estudio organizacional, junto con un numeroso grupo de investigadores centrados en el estudio de la interacción de la organización con su entorno. Aunque en esta conferencia hubo mucha polémica y resistencia hacia aceptar esta nueva vía de investigación del campo de la MNC, entre los estudiosos del negocio internacional se despertó el interés en unir la teoría de la organización y el estudio de las MNC, mediante la vía de la teoría institucional.

Esta corriente de pensamiento pone de manifiesto la relación que existe entre la organización y su entorno institucional y, según los autores que la desarrollan, el entorno genérico y específico configura en gran medida la organización de las estructuras internas de la empresa. Las empresas MNCs se ven sometidas a múltiples fuerzas que difieren en función de los países en que operan y el sector o sectores en que están situadas.

2.3.1. Aproximación Institucionalista

La teoría institucionalista pone de manifiesto la relación entre la organización y su entorno institucional, de manera que, según estos autores, el entorno configura la organización de las estructuras internas de la empresa. Esta perspectiva trata de subsanar los errores de la aproximación culturalista, procurando evitar las posiciones extremas relacionadas con el relativismo cultural y el determinismo económico. Es decir, el entorno influye en la configuración de las prácticas pero no condiciona inexorablemente el comportamiento de las empresas que en él están inmersas, ya que éstas son heterogéneas y plurales (Mayer y Whittington, 1996, Ferner y Quintanilla, 1998; Ferner *et al.*, 2005; Tempel y Walgenbach, 2004, 2007).

Su foco de atención se centra tanto en la influencia del entorno en el proceso de toma de decisiones como en la configuración de las estructuras formales (Lawrence y Lorsch; 1967, Zucker, 1977; DiMaggio y Powell, 1983). Las instituciones representan los límites a la libertad de actuación de las organizaciones; sin embargo, tanto éstas como los individuos pueden reconfigurar y modificar las instituciones (Barley y Tolbert, 1997), porque las instituciones se van construyendo socialmente a través del tiempo y del espacio, por medio de la acción (Giddens, 1984:164). Más aún, como afirman Morgan y Quack (2005) y Whitley (2005), la internacionalización de las empresas confiere a éstas el poder de actuar como agentes de cambio institucionales.

La teoría institucional ha sido tradicionalmente utilizada para estudiar la adopción y difusión de las prácticas organizacionales (Meyer y Rowan, 1977; DiMaggio y Powell, 1983; Tolbert y Zucker, 1983; Abrahamson, 1991; Scott, 1995). Este hecho queda corroborado en la reciente revisión de la literatura institucionalista, realizada por Kostova *et al.*, 2008, ya que uno de los principales tópicos de investigación que señalan al referirse a esta teoría es el referente a la difusión, diseminación, convergencia/divergencia de las prácticas organizativas (Kogut, 1991; Kostova, 1999; Gooderhan, Nordhaug y Ringdal, 1999; Eden, Dacin y Wan, 2001; Kostova y Roth 2002; Guler, Guillen y Macpherson, 2002). La idea central de la perspectiva institucional dice que las organizaciones que se configuran en el mismo entorno emplearán prácticas similares y llegarán a ser “isomórficas” entre sí (Kostova y Roth, 2002).

El “isomorfismo” lo define Zucker (1977:443) como “la adopción de estructuras y procesos que prevalecen en las instituciones dentro del entorno relevante”. Esto ocurre cuando las organizaciones tienden a adoptar modelos que han sido externamente aceptados para sus entornos, y éstas son reforzadas en sus interacciones con otras organizaciones (Westney, 1993). La perspectiva institucionalista ha sido muy desarrollada en el estudio de las empresas nacionales, sin embargo hay pocos trabajos basados en esta perspectiva que aborden el estudio de la organización internacional de una empresa y sus distintos entornos.

Cada vez son más numerosas las publicaciones académicas que utilizan esta aproximación aplicándola al estudio de las MNCs (Quintanilla, 1998; Dacin, Goodstein y Scott, 2002; Djelic y Quack, 2003). Estos autores subrayan que las MNCs constituyen un campo muy interesante donde estudiar esta teoría institucionalista, ya que las MNCs trabajan en entornos muy diferentes entre sí, y proporcionan un ámbito en el cual la naturaleza de las fuerzas

isomórficas puede ser estudiada. Kostova y Roth (2002:215) refuerzan esta idea al afirmar que esta teoría, en el caso de la empresa MNC, aporta luz al estudio de la complejidad institucional de estas organizaciones y proporciona la oportunidad de desarrollar teoría acerca de las mismas. Las MNCs se enfrentan a una multitud de presiones institucionales distintas (Westney, 1993; Brewster *et al.*, 2008). Se genera una tensión, por una parte, en la necesaria adaptación local al país de destino, que conlleva isomorfismo hacia los patrones de organización local y, por otra parte, hay presiones isomórficas hacia la casa matriz y demás unidades de la MNC, así como hacia los competidores de ésta (Westney, 1988, 1989, 1993; Rosenzweig y Shing, 1991).

Las disposiciones institucionales, como el modo en que los actores se relacionan unos con otros en los mercados laborales, o de productos, o el marco regulador procedente del estado, pueden alentar o impedir la transferencia y la implementación de las políticas y prácticas procedentes del país de origen al país de operaciones. Este marco institucional afectará a la configuración de la política de la dirección de la diversidad, y su transferibilidad a contextos diferentes al que le dio origen es, a primera vista, problemática (Ferner *et al.*, 2005).

Se ha argumentado (Ferner, 1997; Whitley, 2001; Hall and Soskice, 2001) que estas diferencias de las instituciones nacionales tienen implicaciones sobre el comportamiento de las MNCs. Según esta perspectiva, conocida como una rama del institucionalismo denominada *institucionalismo comparativo*, las MNCs y sus subsidiarias están inmersas en su propio sistema nacional de negocios (Maurice *et al.*, 1986; Lane, 1989 y 1992; Whitley, 1991, 1992 y 1994; Sorge, 1991). Es Whitley (1991) quien utiliza por primera vez este término de “sistema nacional de negocios” para referirse al contexto en que operan las empresas. Esta aproximación defiende la existencia de una estructura general en cada sociedad que le es única, y que dirige y organiza los elementos de la misma. Sin embargo, las características homogéneas o distintivas de los sistemas nacionales de negocio varían y, en este sentido, Whitley (1992) afirma que, sólo cuando las instituciones son característicamente distintivas y cohesivas entre sí, dentro de las fronteras de la nación-estado, se puede decir que un sistema nacional de negocios independiente queda establecido.

La transferencia de las prácticas, y en concreto de la PDD, desde esta perspectiva entre casa matriz- subsidiaria, se verá afectada por las diferencias existentes entre los sistemas nacionales de negocio del país de origen y el país de operaciones (Clemens y Cook, 1999; Hall y Soskice,

2001; Hopner, 2005). Hay que señalar que los sistemas de negocios están afectados por el crecimiento de las empresas internacionales que operan en ellos y de sus mercados, ya que este factor influye en las instituciones nacionales, como por ejemplo el sistema financiero. Sin embargo, Lane (1994) subraya la dificultad de cambiar los sistemas de negocios, afirmando que la inercia institucional es mucho más fuerte que la innovación.

El nuevo institucionalismo, la moderna corriente de pensamiento derivada del institucionalismo, que busca comprender cómo se conforma el comportamiento de la organización por las presiones institucionales, en formas de hacer que persisten a lo largo del tiempo (p. ej. Hall, 1984 y 1986; Thelen, 1991; Lane 1994 y 1995), argumenta que, en orden a asegurar su supervivencia, las organizaciones deben cumplir las expectativas institucionalizadas de su entorno y adoptar las estructuras y prácticas esperadas (Meyer y Rowan, 1977; Zucker, 1977; DiMaggio y Powell, 1983). Los actores de la subsidiaria deben lograr su legitimidad en los distintos entornos institucionales, entre los que se transfieren las políticas y de los que recibe presiones que están frecuentemente en tensión.

Por tanto, las MNCs, en la transferencia de sus prácticas, deben lograr tener legitimidad en dos vertientes, por un lado la interna y por otra parte la externa o contextual (Schuman, 1995; Judge, Douglas y Kutan, 2008). Es decir, por una parte está la presión que ejerce la casa matriz en su intento de transferir la PDD, a través de la cual se manifiestan las características institucionales del país de origen, debiendo lograr los actores de la subsidiaria un isomorfismo corporativo y, por otra parte, está la presión que ejerce el contexto institucional del país de operaciones dentro del que opera la subsidiaria, y en el que debe lograr un isomorfismo local. Esta dualidad isomórfica se denomina “dualidad institucional” (Kostova y Zaheer, 1999; Scott, 2001).

La legitimidad interna se refiere a la aceptación y aprobación de la actuación de la subsidiaria por las otras unidades de la empresa, y especialmente por la casa matriz. Ésta resulta de la adopción de las estructuras, prácticas y procedimientos que están institucionalizados en la MNC, y que están configurados en el entorno institucional de la casa matriz, es decir en el país de origen. La legitimidad externa es otorgada por el entorno institucional en el cual la subsidiaria está localizada y enraizada, es decir, a su correspondiente país de destino (Karvounis y Shumofsky, 1992). A los efectos de nuestro análisis, nos basamos en la

aproximación institucionalista para justificar la necesaria legitimidad externa que tiene que lograr la MNC en la transferencia de la PDD.

La transferencia internacional es un proceso que está caracterizado por una especial complejidad, ligada a la necesidad de la transferencia entre dos dominios institucionales con características diferentes. Hay que tener en cuenta que las prácticas, y concretamente la PDD, se originan dentro de un ‘dominio institucional’ que está marcado por la impronta del país de origen (fuerza institucional coercitiva) y son incorporadas a otro dominio distinto, insertado en el país de operaciones (fuerza institucional mimética), que hacen que las MNCs difieran sistemáticamente en la composición de las prácticas que integran sus sistemas de dirección de RR.HH. (ver p. ej. Rosenzweig y Nohria, 1994; Bae *et al.*, 1998; Björman y Lu, 2001).

Justificación de la Hipótesis 1.

En base a estos razonamientos, profundizamos a continuación el efecto del país de origen y del país de operaciones. Nosotros tomamos la distancia institucional entre ambos (Kostova (1999), como el factor determinante de la transferibilidad de la PDD.

En relación al *país de origen*, un supuesto de primer orden de la aproximación institucionalista indica que las MNC estarán influidas en sus operaciones internacionales por las estructuras, modos de operar y formas de pensamiento y comportamiento que se han desarrollado como reacción al contexto en que se han originado (Whitley, 2001). En este sentido, algunos autores han afirmado que el país de origen de la MNC ejerce un efecto distintivo en la configuración de las prácticas de RR.HH. de las empresas multinacionales (Ferner, 1997; Muller-Camen *et al.*, 2001), y sobre la política de la dirección de la diversidad, ya que, a pesar de las tendencias hacia la globalización, la mayoría de las MNCs están enraizadas en su país de origen, y en las instituciones dominantes de aquellos ámbitos del país de origen como son el estado, el sistema de gobierno corporativo, el sistema de desarrollo de habilidades y, además, en la configuración de sus estrategias y prácticas (ej. Ferner, 1997). Muchas MNCs se pueden considerar empresas nacionales con operaciones internacionales (Hu, 1992).

Con respecto a la transferencia de la política objeto de nuestro estudio, el argumento es que el país de origen, con toda la carga de las características de su sistema nacional, va a estar presente en mayor o menor grado en la transferencia. A este respecto, sistemas nacionales

muy diferentes, como pueden ser el americano o el japonés, imprimen un sello distintivo en la configuración de esta política, de forma que las MNCs procedentes de estos países transfieren este tipo de prácticas de formas muy diferentes. En concreto, para las multinacionales norteamericanas, este hecho es lo que se denomina “americanización” (Quintanilla *et al.*, 2004). Estas empresas, por su fuerte y característica cultural, tienden a “americanizar” las subsidiarias de los países de destino en los que operan, y están influyendo tremendamente en la forma en que se está configurando esta política en las empresas subsidiarias de los países de destino, ejerciendo una gran influencia en los modos de hacer de los departamentos de RR.HH., por la novedad que comporta la exportación de esta política (Colling y Clarck, 2002). Esta centralización está asociada a una alta formalización, esto es, una codificación de los procedimientos que se emplean en dicha transferencia (Bartlett y Ghoshal, 1998:80). Hay investigación cualitativa que, mediante estudios de casos, ponen de manifiesto este fenómeno aplicado a la PDD (Quintanilla *et al.*, 2004; Ferner *et al.*, 2005). Esta perspectiva implica una estandarización de procedimientos y se aleja en su concepción de las ideas nacionales y culturales de la diversidad (Beret *et al.*, 2003). Sin embargo, al existir diferencias culturales significativas entre los diferentes países (Hofstede, 1980; Den Hartog *et al.*, 1999), se pone en duda que la estandarización propia de las MNCs norteamericanas, también en temas relativos a la dirección de la diversidad, sea posible.

En lo referente a la dirección de la diversidad, hay diferencias significativas entre los diferentes países, Ferner *et al.*, (2005), lo ilustran para EE.UU. y GB. En este sentido, Süb y Kleiner (2007), afirman lo mismo de las empresas alemanas que están enraizadas en su propio sistema nacional de negocios, pero destacan la excepción de las subsidiarias norteamericanas que operan en Alemania, que tienen que adaptarse a estrictas directrices marcadas por la casa matriz. Se observa un contraste entre este comportamiento y, por ejemplo, el de las MNCs japonesas, que son más propensas a ejercer un control, no tanto a través de la estandarización de las prácticas, sino mediante el uso de expatriados en los principales puestos directivos de las subsidiarias (Liebau y Wahnschaffe, 1992; Chang y Taylor, 1999; Kranias, 2000; Hon Chung *et al.*, 2006). La influencia central es en este caso más difusa e indirecta, y viene dada por el enfoque de los directivos japoneses más que a través de sistemas formales. Por otra parte, los países que, utilizando la nomenclatura de Hall y Soskice (2001) podemos denominar “economías de mercado coordinadas”, como el mismo Japón o Alemania, poseen un sistema de negocios institucional “especialmente denso”, en el que están enraizadas las prácticas, y que dificulta mucho más la transferencia centralizada de las prácticas y el control sobre cómo

se desarrollan las políticas de RR.HH. en los países de destino (Whitley, 2001). Esta afirmación es trasladable a la forma en que las MNCs de estos países transfieren la PDD, en la que podemos esperar que se dé una mayor adaptación al país de destino.

Edwards y Ferner (2002), apuntan otras dos posibles fuentes de influencia del sistema nacional de negocios del país de origen; una de ellas viene determinada por las personas que componen el consejo de dirección de la casa matriz: estos individuos posiblemente sean originarios de este país, lo que va a marcar esta impronta en las decisiones que tomen. Además, la similitud en la educación, formación y cultura del país de origen va a afectar a la configuración de la PDD. También, a pesar de la existencia de un mercado financiero global, la mayoría de las MNCs todavía obtienen el capital en el país de origen, y así la presión del sistema nacional de gobierno corporativo afecta a la transferencia de políticas como la PDD en la MNC (Ferner, 2000).

Es relevante en el estudio de esta política el tema del efecto dominante, al que se refieren Smith y Meiksins (1995), de determinados países como EE.UU. o Japón, que implican un elemento de ascendencia ideológica: Los sistemas de las organizaciones de negocio de estas “sociedades dominantes” gozan de legitimidad internacional y tienden a ser imitados por otros países en las políticas y prácticas que desarrollan (p. ej. el sistema de producción en masa Americano o el JIT Japonés). La PDD fue inicialmente configurada en las MNCs norteamericanas, y el efecto dominante de esta economía no necesita justificación; a esto se debe la aceptación de que goza esta política en otros países. Han sido las MNCs norteamericanas las primeras en transferir a sus subsidiarias este tipo de políticas, y su impronta en su configuración es relevante, aunque su aplicabilidad fuera de EE.UU. parece ser en principio difícil (Ferner *et al.*, 2005), por las diferentes características sociales y contextuales de los países de destino. Estas consideraciones abren la posibilidad de que esta política sea transferida, a pesar del hecho de que no confiera una ventaja competitiva, como presume el razonamiento que hace Taylor *et al.*, (1996).

Sin embargo, la tensión que ejerce el país de origen no es única. Rosenzweig y Nohria (1994), estudian las fuerzas que configuran las prácticas de RR.HH. en la transferencia entre MNCs y subsidiarias, sujetas a esta doble presión de adaptación local y consistencia interna, siendo esto aplicable a la PDD. Consideran en su trabajo aspectos como la presión del isomorfismo local que el **país de operaciones** ejerce sobre la subsidiaria, los flujos entre la subsidiaria y la

casa matriz, las características de la casa matriz y de la subsidiaria, la influencia de la industria, y las diferencias entre distintas subsidiarias según su propia nacionalidad.

Estos autores parten de la base de que algunas prácticas, como puede ser el caso de la PDD, van a estar más determinadas por las leyes nacionales del país de la subsidiaria, y la MNC no tiene más remedio que ajustarse a las prácticas locales comunes para otras empresas, a través de lo que DiMaggio y Powell (1983) denominan “isomorfismo coercitivo”. En otros casos, las subsidiarias pueden adaptarse a cómo se está llevando a cabo la PDD según las características del mercado de trabajo local, actuando de forma parecida a como lo hacen otras empresas del mismo entorno. Este fenómeno se denomina “isomorfismo normativo” (DiMaggio y Powell, 1983); o bien copiarlas, y para este caso los autores anteriores emplean el término “isomorfismo mimético”.

Se puede argumentar que el efecto del país de destino se ejerce, por un lado, en la influencia que tiene el sistema nacional de negocios del país de operaciones y, por otra parte, en el modo en que la PDD es institucionalizada en la subsidiaria, o lo que es lo mismo, cuál es el grado de aceptación y entendimiento de la misma por los empleados de la subsidiaria en el país de operaciones. Además, Kostova (1999) distingue dos dimensiones aplicables a la transferencia de la PDD: implementación e interiorización. La primera se refiere a la adopción inicial de la política, y la segunda a la persistencia en el tiempo en su utilización.

En primer lugar, el sistema nacional de negocios del país de destino puede ejercer restricciones a la transferencia de la PDD a las subsidiarias. Pueden darse diferencias en el entorno institucional del país de destino que hagan difícil o imposible la transferencia de esta política. Gooderham *et al.* (1999) ponen de manifiesto que la fortaleza del marco institucional, y las mayores diferencias institucionales entre los países, pueden hacer más probable que el efecto *país de destino* anule el efecto *país de origen*.

El entorno institucional del país de destino puede ejercer presiones directas sobre la subsidiaria, para que adopte la PDD de manera isomórfica a otras empresas de este país, independientemente de la decisión de la casa matriz de transferir esa política o no. Sin embargo, en determinados entornos esta presión que sufre la subsidiaria está bastante amortiguada, y ésta no se ve obligada a comportarse de manera isomórfica con las firmas locales; esto ocurre normalmente cuando la MNC es relativamente poderosa y la subsidiaria es

poco dependiente del país de destino (Zucker, 1977; Meyer y Zucker, 1988). En estos casos, el efecto institucional queda restringido y difuminado.

Las diferencias institucionales existen en áreas como el papel del estado en la regulación de la economía, los productos, mercados financieros y de trabajo, y al nivel de competencias de la fuerza de trabajo (Whitley, 1992). Las variables demográficas influyen en el marco institucional y están relacionadas con las competencias necesarias para la plantilla que señala Whitley; es por ejemplo de esperar que, aunque el número de inmigrantes haya crecido de forma notable en nuestro país, el reflejo en la plantilla de las MNCs, sobre todo en los puestos que requieren una mayor especialización, sea aún muy débil. Un factor esencial dentro del país de destino es el marco legislativo, que puede ejercer una barrera a la transferencia de esta política (Muller-Camen *et al.*, 2001). Otro factor institucional es la influencia de los sindicatos.

En cuanto a la legislación que regula el mercado de trabajo, ésta puede constituir una barrera para la transferencia de ciertas prácticas (Muller-Camen *et al.*, 2001). En el caso de la PDD será determinante la regulación que el país de destino adopte en relación con la igualdad de oportunidades en el empleo. Las PDD implantadas en la subsidiaria van a estar condicionadas, por tanto, por la normativa local, y las MNCs, por razones de legitimidad, siempre procurarán adaptarse a las leyes de los países de destino en los que trabajen y, por tanto, también a las relacionadas con la regulación laboral.

Analizando el poder de las instituciones, las organizaciones empresariales están influidas por los sistemas nacionales de relaciones laborales, tanto a través de las relaciones entre los sindicatos y las empresas, como a través de las relaciones subyacentes que existen entre las organizaciones y sus empleados (Lane, 1992). Los sindicatos son una institución que, dependiendo del poder que tengan a través de la negociación colectiva, van a influir decisivamente en la posibilidad de implantar o no determinadas políticas de RR.HH., y en concreto la PDD (p. ej. gran cantidad de derechos de que gozan las mujeres, como permisos de maternidad u otros derechos asociados, son consecuencia de la negociación colectiva). En opinión de Rosenzweig y Nohria (1994), si la afiliación sindical es alta, parece lógico pensar que las prácticas van a ser muy parecidas o incluso idénticas a las prácticas locales; así, en el caso de la PDD ésta tenderá a parecerse a la política desarrollada a nivel local. En ocasiones las instituciones de los países de destino pueden bloquear la transferencia de esta política

procedente de la casa matriz hacia las subsidiarias. Esto es frecuente en países donde los sindicatos son fuertes y oponen resistencia.

Las MNCs norteamericanas poseen una política anti-unionista²² claramente definida. Para poder transferir la PDD tendrán que adaptarse a lo que establezcan los convenios colectivos en esta materia, en países de destino donde éstos tienen fuerza de ley, como es el caso de Alemania y España. En Europa, la protección de los agentes sindicales, en temas de cláusulas de los convenios colectivos que tratan de evitar la discriminación por razón de género, raza, discapacidad etc., es cada vez mayor, en contraposición con EE.UU., donde esta presión no existe. En este sentido, el análisis comparativo de igualdad (Whitehouse, 1992) ha puesto de manifiesto la necesidad de interrelacionar las regulaciones sociales y legales. En los países europeos, los sindicatos y los convenios colectivos son importantes elementos en las regulaciones sociales, apuntalando los marcos de trabajo legales en temas de igualdad, ayudando a construir y a reforzar los derechos legales. Sin embargo, estos soportes sociales faltan en EE.UU..

Pero no siempre son resistencias las que oponen las instituciones del país de destino a la transferencia de la PDD. En el caso de España, por ejemplo, las MNCs, en concreto las americanas, encuentran oportunidades de implantar sofisticados sistemas relacionados con la PDD, mediante los procesos de selección, formación para la sensibilización del personal, políticas de desarrollo de carreras dirigidas especialmente a promocionar a las mujeres en puestos directivos y creación de grupos de afinidad. Esto se produce porque en España se encuentran con un entorno en muchos casos ampliamente receptivo, desde el punto de vista político legal (véase Ley de Igualdad²³). Otros factores favorables se deben a la formación superior que, una gran parte de los directivos españoles, han recibido en escuelas de negocio que siguen el modelo americano, y a la falta de tradición de dirección empresarial, debida a la tardía industrialización de que ha sido víctima nuestro país. Este fenómeno lo denominan algunos autores como *maleabilidad del sistema* (Ferner *et al.*, 2001; Quintanilla *et al.*, 2008) y es característico de nuestro sistema nacional de negocios. Mientras que se requiere que los directores locales encajen y sean legitimados por la organización, la legitimidad local también es dependiente de la conformidad con las instituciones y normas locales. La conformidad con

²² Políticas anti-unionistas: tratan de evitar la afiliación sindical de los trabajadores

²³ LEY ORGÁNICA 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres.

los “modos del país” puede lograr una eficiencia operacional mayor (Lee y Yarwood, 1983: 657).

Analizando el tema desde la perspectiva neoinstitucionalista, un aspecto importante por el que el país de destino afecta al perfil institucional en la adopción de la PDD, son los empleados de la subsidiaria. Los teóricos neoinstitucionalistas (Zucker, 1977; Westney, 1993; Scott, 1995) afirman que la transferencia de los elementos institucionales entre las organizaciones se produce en las personas que trabajan en ellas. Los juicios de los empleados acerca de una nueva política estarán influidos por sus conocimientos y creencias que, además, estarán configurados por las instituciones externas en las que operan. Así, el contexto institucional influye en la habilidad de los empleados de entender la PDD, de interpretarla correctamente, de valorarla, y en su motivación para adoptarla. Cuando el perfil institucional es favorable será más fácil que los juicios y valoraciones de los empleados respecto a la adopción de la PDD sean positivos.

Hemos analizado hasta ahora, en este apartado, la influencia del país de origen y del país de operaciones en la transferencia de la PDD, y cómo ambos se pueden considerar factores determinantes en nuestro modelo. Al profundizar en la literatura, con ánimo de reflejar sintéticamente ambos efectos, encontramos que recientemente las aproximaciones procedentes del institucionalismo comparativo han introducido el concepto de “**distancia institucional**”, como una variable crítica en la determinación de la transferibilidad de las prácticas organizativas de un contexto a otro (Kostova y Zaheer, 1999; Kostova y Roth, 2002).

Las diferencias institucionales entre país de origen y país de destino, o distancia institucional, como dice Kostova (1999), existe en áreas como el papel del estado, la regulación económica, el contexto socioeconómico, los productos y los mercados de trabajo o financieros. Kostova (1999), al hablar de la “distancia institucional” (por analogía con la noción de “distancia cultural” en los estudios comparativos de los valores culturales), la explica como una variable fundamental en la transferencia de las políticas y prácticas entre los dominios institucionales de los distintos países. La distancia institucional es la diferencia entre el perfil institucional del país de origen y el perfil institucional del país de destino. El perfil institucional de un país refleja el entorno institucional en que un país es definido como un conjunto de instituciones relevantes, que se han ido estableciendo a lo largo del tiempo, que operan en ese país y se transmiten dentro de las organizaciones a través de los individuos (Kostova, 1997:180). El

concepto de un perfil institucional específico del país ha sido introducido como un medio para conceptualizar y medir las características relacionales y regulatorias a nivel de país que afectan al desarrollo organizacional (Kostova, 1997).

De acuerdo con el punto de vista de la integración social, las empresas, así como los individuos que las componen, están influidos por el ambiente social en el que se desenvuelven. Sin embargo, no existe consenso cuando se llega a la conceptualización de esos ambientes. Mientras que Parsons (1966) menciona normas sociales, March y Simon (1958) explican que las estructuras cognitivas y normativas también afectan al comportamiento organizativo. Su enfoque es coherente con la perspectiva institucional (Meyer y Rowan, 1991), que subraya la importancia de las configuraciones cognitivas en un país dado y provee una visión más amplia de las diferentes dimensiones que afectan al comportamiento empresarial en varias configuraciones nacionales. Aceptando que podría haber interrelaciones entre las tres dimensiones del perfil institucional, así como relaciones entre el perfil institucional y ciertos elementos culturales, abrazamos la visión de Kostova (1997), considerando que las dimensiones regulatorias, cognitivas y normativas son distintas conceptual y empíricamente.

Es Kostova (1999) quien argumenta la utilización del modelo de Scott (1995) para estudiar las diferencias institucionales a nivel regulador, normativo y cognitivo, los conocidos como *tres pilares de Scott* (1995), que conforman el denominado perfil institucional, y los explica como el conjunto de instituciones reguladoras, cognitivas y normativas que lo dimensionan.

La dimensión **reguladora** comprende las leyes y reglas del entorno que promueven ciertos tipos de comportamiento y restringen otros (Kostova, 1999:314). En el caso de la dimensión de la diversidad, restringimos la dimensión reguladora a la regulación y políticas gubernamentales que proporcionan protección a las minorías, especialmente en el puesto de trabajo (Anexo 1).

La dimensión **cognitiva** se refiere al conocimiento social y las categorías cognitivas (esquemas y estereotipos) usados por las personas del país, que influyen en el modo en que un fenómeno es categorizado e interpretado. Según Markus y Zajonc (1985), son aquellas estructuras y conocimiento que influye en los esquemas cognitivos y las concepciones comunes que proveen de significado a las relaciones sociales. Esta dimensión se centra en el conocimiento y habilidades poseídas por las personas pertenecientes a un país para establecer

o desarrollar determinadas actividades. En el dominio específico de la dirección de la diversidad, esta dimensión se refiere a la conciencia social que existe en torno a la diversidad. Esta conciencia social se manifiesta en el conocimiento de empresarios y minorías de sus derechos y obligaciones, de las ayudas del estado en pro de la contratación de las minorías, así como en formación de la directiva existente sobre la dirección de la diversidad, tanto por la existencia de publicaciones específicas sobre el tema como por acciones formativas desarrolladas por la empresa o existentes en el mercado.

Por último, la dimensión **normativa** se refiere al conjunto de valores, creencias, normas y premisas asumidas acerca de la naturaleza y del comportamiento humano de los individuos de una determinada sociedad, es decir, las normas y valores dominantes de lo que socialmente es concebido como positivo. En lo que se refiere a la diversidad, esta dimensión se manifiesta en si ésta se refleja en los códigos de valores de las empresas; en si los partidos políticos e instituciones sociales conciben como una de sus funciones la defensa de los derechos de las minorías, y si la aplicación de políticas de dirección de la diversidad es concebida en sí misma dentro de la responsabilidad social corporativa.

Aunque las medidas más populares de los “contextos” de los países están basadas en las dimensiones culturales de Hofstede (1980), nosotros apoyamos la tesis de Kostova (1997), refrendada recientemente por Ottenbacher y Harrington (2009), que afirman que es necesario el desarrollo de medidas específicas en los distintos contextos –una escala relevante de medida– para el perfil institucional correspondiente a cada práctica²⁴, en nuestro caso, para el perfil institucional de la diversidad, subrayando las tres dimensiones señaladas: regulativa, cognitiva y normativa.

Se puede afirmar, por tanto, que este marco de trabajo resulta particularmente apropiado para el estudio de las razones que conlleva la forma en que se produce la transferibilidad global de la PDD, debido al enraizamiento social e institucional de esta política (Schneider y Barsoux, 2003; Ferner *et al.*, 2005; Sippola y Smale, 2007).

Nuestro argumento se basa en que el grado de transferibilidad global de la PDD será mayor cuando el perfil institucional del país de destino sea favorable. Para nuestro caso, se define

²⁴ El trabajo de Descotes *et al.*, 2007, se refiere al estudio mediante el análisis del perfil institucional del contexto de la pequeña y mediana empresa exportadora: “exporting SMEs”

perfil institucional favorable como aquel que contribuye de manera positiva a la adopción de la PDD, a través de la regulación, leyes, y reglas de soporte, como la que estipula la igualdad de oportunidades en el empleo; las estructuras cognitivas en este caso son tales que ayudan a las personas a interpretar la política correctamente reforzada, además, por las formas sociales (Kostova y Roth, 2002), como la formación directiva en este tipo de políticas y la concienciación social de la necesidad de su empleo. El marco normativo deriva de la influencia de la comunidad y asociaciones profesionales, como asociaciones feministas o formadas por minorías.

Un perfil institucional favorable en principio conlleva a la internalización, ya que la política será consistente con las normas, valores y creencias poseídos por los empleados de la subsidiaria. Sin embargo, Kostova y Roth (2002) apuntan que esto no es siempre así, ya que, aunque el entorno institucional sea favorable, puede haber un determinado perfil regulatorio en el país de destino que propicie que el requerimiento de adopción de la PDD por parte de la casa matriz sea interpretado como una medida coercitiva externa (Rosenzweig y Shing, 1991). Es decir, el entorno institucional favorable ayudará a la implementación de la política, pero no necesariamente a su internalización (Kostova y Roth, 2002; ver también Saka, 2003).

La PDD transferida puede ser implementada en la subsidiaria de diferentes maneras. Existe un creciente cuerpo de literatura que habla de la transmutación o “hibridación” en la transferencia internacional de políticas (Boyer *et al.*, 1998; Cutcher-Gershenfeld, 1998; Doeringer *et al.*, 2003). De hecho Tolliday *et al.*, (1998: 1-2) razonan que las prácticas no pueden ser transferidas sin una significativa reconfiguración: la hibridación en la PDD es por tanto inevitable. La hibridación procede de la interacción de los diferentes sistemas legales o institucionales, diferentes contextos políticos, diferentes mercados de trabajo, diferentes estructuras de habilidades y diferentes infraestructuras (Tolliday *et al.*, 1998:4). Las empresas MNCs intentarán establecer la PDD para “el espacio social y económico” compatible con las restricciones y oportunidades del entorno del país de operaciones. Así, autores como Boyer *et al.*, (1998) ven que la hibridación juega un papel crítico en el conocimiento organizativo; otros autores están preocupados con la pérdida de funcionalidad en la transferencia de la PDD desde el país de origen al país de destino o de operaciones.

Kostova (1999) argumenta que, cuanto mayores sean las diferencias entre el entorno institucional del país de origen y de destino, en el que una práctica institucionalizada es implementada (distancia institucional), mayor es la probabilidad de que la práctica no encaje.

Este argumento está más desarrollado por la literatura. Hay autores que proponen que este hecho se debe a las diferentes necesidades en entornos institucionales de aprender acerca de los nuevos entornos (Benito y Gripsrud, 1992). Cuando la distancia institucional es baja, los costes de conocimiento de la situación del nuevo entorno son marginales, o incluso insignificantes, por los mínimos requerimientos que hay que aprender. Sin embargo, cuando la distancia institucional entre el país de origen y el país receptor aumenta, los costes aumentan (Xu y Shenkar, 2002; Eden y Miller, 2004; para profundizar más en este tema ver Gaur y Lu, 2007).

En base a los razonamientos anteriores, podemos afirmar que, cuanto mayor sea la distancia institucional entre el país de origen y de operaciones, más difícil se hará la transferencia de la PDD, debido a las diferencias del perfil institucional de ambos países. Nuestro argumento se basa en que, en este caso, la adaptación local e hibridación de la política tenderán a ser mayores. Sin embargo, cuanto menor sea la distancia institucional, o lo que es lo mismo, cuanto más favorable y cercano en términos referentes a la transferencia sea el perfil del país de destino, hecho que además implicará un menor coste de conocimiento, mayor probabilidad habrá de que la PDD sea transferida de manera homogénea a como se configuró en la casa matriz. Al hablar de distancia institucional, conseguimos integrar en una sola variable el efecto país de origen y país de operaciones.

Por lo tanto, de estas reflexiones planteamos la primera hipótesis de trabajo:

H1. El grado de transferencia de la Política de Dirección de Diversidad a la subsidiaria está negativamente asociado a la distancia institucional entre los países de origen y de destino en los que opera la empresa multinacional.

Limitaciones de la teoría institucionalista en el estudio de la transferencia de la PDD en la empresa MNC

A pesar de que la aproximación institucionalista es mucho más completa que la culturalista, una crítica que recibe es la dificultad de aislar las principales características de los sistemas

nacionales de negocio. Por otro lado, se dice también que esta aproximación institucionalista es monolítica y estática. De hecho Ferner y Quintanilla (1998) previenen contra la creencia acerca de la “inmutabilidad” del sistema nacional de negocios. Efectivamente, la aproximación institucionalista puede ser determinista, ya que concibe a las organizaciones como sujetos pasivos en su interacción con el entorno institucional. Por tanto, se da el riesgo de “relegar el papel de las instituciones en la consecución de resultados políticos y económicos”, induciendo a “formas de determinismo estructural” (Wailes *et al.*, 2003: 61). En otras palabras, hay una necesidad de ver la “institucionalización” como un controvertido proceso en el cual los grupos tienen diferentes intereses y difieren en cuanto a su poder de recursos para lograrlos.

Hay que tener en cuenta, además, la influencia que tienen las operaciones de las MNCs sobre los entornos institucionales en que éstas operan, ya que otra crítica que se plantea a esta aproximación es la tendencia a ver a la organización como un sujeto pasivo en la interacción con el entorno en que está localizada (Oliver, 1991:173). Tempel y Walgenbach (2004) argumentan que esta aproximación es excesivamente simplista, y proponen que el estudio de la dirección de RR.HH. en las MNCs necesita incluir tanto el estudio de las presiones institucionales como el análisis de cómo los actores en las MNCs pueden desarrollar respuestas a estas presiones.

Los principales actores locales son, por un lado, los directivos de la subsidiaria, que pueden desarrollar estrategias opuestas a las presiones institucionales de la dirección corporativa y, por otro lado, los representantes de los empleados, que pueden desarrollar respuestas a la estrategia de dirección de las subsidiarias (Quintanilla *et al.*, 2008).

Oliver (1991) explora el alcance de la organización para negociar los términos de su conformidad a las presiones institucionales, y propone una tipología que incluye cinco respuestas organizacionales hacia las presiones institucionales que abordan un rango, que van desde una conformidad pasiva hasta la manipulación proactiva. Esta tipología se desarrolla con el objetivo de superar la pasividad presentada por el institucionalismo en sus dos vertientes, y es útil para el análisis de cómo se configuran las prácticas de RR.HH. en las MNCs (Tempel y Walgenbach, 2004), y en concreto la PDD (Ferner *et al.*, 2005). En este sentido, la literatura apunta hacia la necesidad de integrar la teoría institucionalista con la teoría de la agencia (Kostova y Roth., 2002; Phillips *et al.*, 2009)

Por otra parte, la literatura ha tendido a minimizar el poder de las relaciones que subyacen a la transferencia (Morgan y Kristensen, 2006). La cuestión de las diferencias institucionales se debe, en parte al menos, al hecho de que las estructuras institucionales específicas proporcionan a los agentes locales, incluidos directivos, empleados y representantes de los empleados, un conjunto de recursos con los que pueden resistir, o al menos configurar los términos de la transferencia de las prácticas, por parte de la casa matriz. La transferencia puede concebirse como un proceso de negociación entre agentes de los distintos niveles de la MNC con distinto acceso a un poder basado en recursos. Estos recursos no son sólo institucionales. La subsidiaria puede, por ejemplo, tener un poder basado en recursos, como son su habilidad de lograr objetivos, generar valor, o desarrollar funciones vitales para toda la MNC (Ferner, 2008).

Estos razonamientos nos llevan a pensar que no son sólo aspectos de naturaleza contextual y derivados de factores institucionales los que determinan los factores que influyen en la transferibilidad de la PDD. Por esta razón, a continuación analizamos el ámbito interno de la MNC, con el soporte de tres teorías que nos pueden ayudar a superar las limitaciones de la teoría anterior, para dar una explicación omnicomprendensiva de los factores determinantes de la transferencia de la política objeto de nuestro análisis, que queremos encontrar en esta tesis.

2.4. Aproximaciones teóricas que explican los factores internos que afectan a la transferencia de la PDD

Estudiamos en este apartado las aproximaciones de la literatura que analizan los factores organizativos que tienen que ver con las relaciones de poder que se establecen entre la casa matriz y la subsidiaria, y que influirán en la transferencia de la PDD. Las MNCs pueden ser consideradas estructuras de poder. Se puede argumentar que las diferentes formas de poder conllevan diferentes “canales de influencia” entre las diferentes partes de la corporación y éstos se movilizan cuando la compañía intenta difundir prácticas y políticas organizativas a través de sus fronteras.

Estos factores organizativos estarán vinculados, por un lado, con la relación jerárquica existente en la MNC, y para su estudio planteamos la **aproximación estructuralista**. Sin embargo, en la negociación que se produce dentro de la organización en cuanto a la transferencia de la PDD, intervendrán también factores no relacionados con la estructura de la MNC, sino dependientes de quien ostenta el poder en base a los recursos críticos, estos factores los analizamos a través de la **aproximación de dependencia de recursos**.

Por último, las distintas características de las políticas y prácticas que se transfieren en las MNCs, configuran de algún modo la forma en que se produce la transferencia. Como Taylor *et al.*, (1996) argumentan, las MNCs tenderán a ejercer una mayor centralización sobre aquellas políticas que consideren cruciales para la ventaja competitiva internacional. En este sentido, las características propias de la PDD que estudiamos en el capítulo uno, van a influir en los motivos que decidan la transferencia e implementación en la subsidiaria de esta política. Como vimos en el capítulo uno, no existe un consenso en la literatura acerca de los aspectos positivos y negativos que presenta la diversidad en sí misma. Sin embargo, si esta diversidad está dirigida, podemos hablar de la configuración de una política a tal efecto, a la que llamamos PDD. Siguiendo el ya mencionado “caso de negocio”, esta PDD puede ser considerada una capacidad crítica que constituya una fuente de ventaja competitiva. En esto nos basamos al estudiar su transferencia, en términos de su grado de centralización desde la **teoría de recursos y capacidades**.

2.4.1. Aproximación estructuralista

Las MNCs, como otras organizaciones, tienen estructuras jerárquicas y formales, en las que se especifican las relaciones entre los diferentes niveles y funciones: por ejemplo, el alcance formal de las responsabilidades directivas en relación con las prerrogativas centrales, como puede ser el deseo por parte de la casa matriz de transferir la PDD a sus subsidiarias. Como señala Morgan (1986:60) las “diferentes posiciones organizativas están normalmente definidas en términos de derechos y obligaciones, que crean un campo de influencia, dentro del que un individuo puede actuar legítimamente con el soporte formal de aquellos que trabajan con él”. La organización de las MNCs también depende por tanto de su organización corporativa. Existe un enlace obvio, porque el corporativo de las MNCs es en sí mismo una parte de la gran corporación (Littkemann 2001: 1295).

La autoridad ejerce un control formal sobre los recursos y la toma de decisiones, incluyendo el derecho de colocar fondos de inversión o imponer sanciones a las unidades que estén obteniendo bajos resultados o que no estén actuando de acuerdo a las indicaciones de la casa matriz, de acuerdo con las reglas organizativas. Las relaciones de autoridad se reflejan normalmente en la formalización de las prácticas que conlleva la configuración de conjuntos de rutinas, procedimientos operacionales estandarizados, pautas, reglas y políticas generales y, en nuestro caso, a la formalización de la PDD. Estos mecanismos implícitamente dependen de la eficacia de las relaciones de las estructuras de autoridad; en resumen, de la legitimidad con la que se actúa. Un importante elemento de las estructuras de autoridad está constituido por los sistemas de control formal, que permiten la delegación de la toma de decisiones rutinarias dentro de un marco de trabajo de responsabilidad central.

La autoridad central proporciona un importante canal para la transmisión de prácticas organizativas, como los sistemas de recursos humanos en las multinacionales (Ferner y Edwards, 1995), entre los que se encuentra la PDD. La internacionalización de la dirección promueve la formulación por parte de la casa matriz de políticas y prácticas de RR.HH. internacionales, como la PDD, y su difusión a lo largo de la corporación. Estas guías y políticas dependen de su impacto en otros aspectos de las relaciones corporativas de autoridad, como son los sistemas formales de dirección y control, los presupuestos, la fijación de objetivos y control del desempeño de las unidades de negocio, y de la evaluación del desempeño de los directivos individuales. El control formal implica sistemas de recompensa y sanciones legítimas que incluyen penalizaciones financieras y, en último término, pérdidas del puesto directivo. Un ejemplo de este tipo de sanciones aplicado a nuestro objeto de estudio es el que señalan Quintanilla *et al.*, (2004), en cuanto a la recepción o no del *bonus* por parte de los directores de RR.HH. en relación con la implementación o no de la PDD en la subsidiaria que dirigen.

Un aspecto de las estructuras de autoridad es la forma en que se organiza la dirección formal. Esta dirección formal se plasma en el tipo de relación de la subsidiaria con la casa matriz y los sistemas de control y coordinación utilizados por esta última. Estos dos aspectos condicionan el grado de integración-autonomía de la subsidiaria en la MNC.

En primer lugar, en cuanto a la **relación subsidiaria-casa matriz**, Bartlett y Ghosal (1989) proponen un modelo explícito evolutivo de la MNC, distinguiendo cuatro tipos: La compañía multinacional, la global, la internacional y la transnacional. La llamada **compañía “multinacional”** es la que tiene una serie de subsidiarias dispersas y poco coordinadas, y tiende a estar fuertemente descentralizada. Este tipo de compañía se define como aquella organización que desea posicionarse en los mercados mundiales. Esto lo lleva a cabo mediante la gestión de operaciones extranjeras, como un conjunto o portfolio de negocios independientes, integrando cada uno la cadena de valor al completo. El control se va a alcanzar a través de relaciones personales de confianza entre la cúpula directiva de la corporación y los directivos de las subsidiarias, complementadas con sistemas simples de control financiero (Martínez Jarillo, 1991). La estrategia multinacional de Bartlett y Ghosal (1989), con creación de empresas nacionales con sensibilidad hacia lo local y con independencia respecto a la casa matriz, coincide con la estrategia multidentificada de Porter (1986) y la de sensibilidad local de Prahalad y Doz (1987). Este modelo, por las características ya descritas, se identifica con la mentalidad policéntrica de la tipología de Perlmutter (1969). Se puede pensar que, en este tipo de compañías, la implementación de la PDD estará teñida de un fuerte componente local y la influencia de la casa matriz será prácticamente nula.

La **compañía “global”** es la que ha desarrollado una aproximación de sus operaciones internacionales más coordinada y centralizada. El modelo de organización global está basado en la centralización de activos, recursos y responsabilidades. El modelo global permite mejor la implantación y desarrollo de estrategias corporativas mundiales a nivel local. La cadena de valor sólo está en la empresa del país de origen y las subsidiarias dependen para todo de la central. Por tanto, parece coherente plantear que, en la compañía global, la PDD estará fuertemente centralizada y las subsidiarias locales se limitarán a aplicarla en sus respectivos países, según las indicaciones de la matriz.

La **compañía “internacional”** es la que pone un particular peso en la explotación de las capacidades de la casa matriz a través de una adaptación internacional: ésta tiende a ser una estructura federal. La configuración internacional genera medios eficaces para que las compañías transfieran conocimientos desde la matriz y que éstos sean adaptados a las necesidades locales. En la estructura de estas empresas la mayor parte de la cadena de valor

está en las subsidiarias nacionales, y el control de la tecnología de los sistemas de dirección lo tiene la matriz. De acuerdo con las características de estas compañías, en este caso la PDD será transferida desde la matriz y adaptada a las necesidades locales.

Finalmente, la investigación apunta hacia la emergencia de formas organizativas “heterárquicas” (en contraposición con jerárquicas) o **compañía “transnacional”**, que refleja la incapacidad de cualquiera de las otras estructuras de manejar la complejidad de los mercados. Éstas se caracterizan por la diferente contribución de cada una de las unidades o subsidiarias nacionales, mediante un conocimiento compartido, y siendo más una estructura de red menos jerárquica que las organizaciones tradicionales (Malnight, 2001). Estas empresas transnacionales son redes integradas de operaciones, en que las subsidiarias tienen un papel estratégico, constituyéndose en ocasiones centros de excelencia. A cada filial se le atribuyen funciones y responsabilidades diferentes, y en paralelo una gestión de los procesos de innovación simultáneos, que en conjunto forman un sistema integrado, de forma que contribuyan a crear sinergias y un incremento de la flexibilidad para operar a nivel mundial. A las filiales se les asignan diferentes grados de influencia en los procesos de decisión, y su gestión se evaluará de forma distinta (Bartlett y Ghoshal, 1989).

Así como en las empresas globales se creaban relaciones de control y dependencia centralizada, y en las multidomésticas las subsidiarias funcionaban de manera independiente, las empresas denominadas transnacionales desarrollan profundas relaciones de interdependencia interunidades y con la dirección. Estas relaciones se materializan en flujos de personas, productos y tecnología, que están posibilitadas porque la colaboración es necesaria para que cada unidad alcance sus propios objetivos (Bartlett y Ghoshal, 1989; Ghoshal y Westney, 1993). La compleja coordinación de sus redes constituye la principal tarea directiva. La coordinación se alcanza mediante una integración normativa y se produce un gran intercambio de información. Tregaskis, Glover y Ferner (2005) encuentran una evidencia en un estudio de casos de MNCs, de que han adoptado redes internacionales de RR.HH. en forma de grupos de trabajo especiales, grupos encargados de un determinado proyecto o la formación de comités.

Las MNCs se encuentran diseminadas en una gran variedad de países, en los que cada subsidiaria aporta nuevas ideas y productos para ser explotados a escala global (Ghoshal y Westney, 1993; Sparrow *et al.*, 2004). En la situación más extrema, cada una de estas filiales

podría ser “centro coordinador” y “agente periférico” para la distribución global en otro país (Hedlund, 1986). Se produce en estas organizaciones un creciente desarrollo de los vínculos horizontales, que traen consigo proyectos llevados a cabo a través de grupos internacionales.

Cuanto mayor sea la estrategia de centralización, reflejada en la estructura de la MNC, mayor será la tendencia hacia la estandarización, y viceversa. En términos de ranking, la estrategia global lidera el mayor nivel de estandarización, seguido por la estructura internacional, transnacional, y multidoméstica (Welge y Holtbrügge 2003: 268). La teoría sugiere que, a mayor centralización en la estructura y estrategia de la MNC, en la transferencia de las políticas la tendencia es hacia la estandarización (Ziener 1985; Horváth 1997). Desde este supuesto, nuestra propuesta será que, a mayor centralización de la estructura, mayor estandarización de la PDD.

Sin embargo, cuando las empresas siguen una estrategia multidoméstica (Porter, 1980) en las que cada subsidiaria se focaliza en atender al mercado específico local, y por tanto el producto o servicios que ofrezcan esté adaptado a las características locales, y no estandarizado globalmente, podemos afirmar que estas subsidiarias tienen pocos vínculos con las operaciones de las MNC, hecho que posiblemente influya en que la percepción de la ventaja competitiva que supone la difusión de las prácticas de un país a otro sea baja, en comparación con situaciones en que las operaciones tienen un alto nivel de integración internacional (Edwards y Rees, 2006). Por tanto, las estrategias multidomésticas favorecerán la autonomía de la subsidiaria en la determinación de sus políticas y prácticas, afectando este hecho a la transferencia centralizada o no de la PDD.

En segundo lugar, en cualquier caso, la compleja naturaleza de cada MNC determina su propio modelo de sistemas de control y coordinación. Baliga y Jaeger (1984) resaltan que diferentes características estructurales de tipo contingente de las MNCs afectan al grado de centralización. Entre éstas encontramos el sector en que están posicionadas, la edad de la subsidiaria y el tamaño relativo de la subsidiaria con respecto a la matriz.

El **sector** ha sido también citado habitualmente como una variable clave. Las dinámicas de los sectores en sí mismos transfieren las fronteras; en este sentido hay industrias como la Química y la de automoción que están fuertemente integradas internacionalmente, y que atienden a mercados globales, que tienden a crear ciertos patrones de comportamiento centralizados,

entre los que están incluidos los aspectos de recursos humanos, y por tanto la PDD. Sin embargo, hay otros sectores menos integrados que sirven a mercados locales, en los que la autonomía de las subsidiarias hacia una mayor adaptación local de las políticas y prácticas es menor (Katz y Darbshire, 2000; Ferner y Tempel, 2006). Una cuestión importante que surge de estas premisas es cómo el régimen de gobierno sectorial interactúa con las instituciones que constituyen los sistemas nacionales de negocio (Hollingsworth *et al.*, 1994; Colling y Clark, 2002;) Fenton-O'Creevy *et al.* (2008), por ejemplo, afirman que en el sector servicios las prácticas están generalmente más adaptadas localmente que en el caso de las empresas manufactureras. Comprobaremos en nuestro análisis empírico si esto es así para la PDD.

La **edad**, en cuanto al número de años que la subsidiaria tiene presencia en el país de destino. Fenton-O'Creevy *et al.* (2008) sugieren que cuanto más años tenga la subsidiaria menor será el control central, ya que se habrá dado una mayor socialización de las operaciones de la subsidiaria en la cultura de la MNC. Sin embargo, en el caso de que ésta haya sido adquirida mediante un proceso de fusión, la literatura señala que cuanto menor sea el tiempo de pertenencia al grupo, la subsidiaria tendrá en mayor medida sus propias especificaciones; sin embargo, si la subsidiaria lleva perteneciendo al grupo un gran número de años, esta tendencia tiende a desaparecer (Littkemann, 2004). En lo que se refiere a la PDD, en subsidiarias recientemente adquiridas la estandarización de la política será menor, mientras que ésta tenderá a converger con la política centralizada global cuantos más años hayan transcurrido desde su adquisición.

En cuanto al **tamaño**, parece evidente que las subsidiarias más grandes (tamaño en términos del número de empleados) tendrán mayor capacidad de decisión en cuanto a la implementación de las políticas, hecho que afecta directamente a la transferencia de la PDD, mientras que las subsidiarias pequeñas no tendrán prácticamente discrecionalidad, y tenderán a adaptar las políticas diseñadas por los niveles superiores de la jerarquía (Pausenberger, 1996)

También parece demostrada la existencia de una cultura corporativa dinámica, y una mayor sintonía entre la casa matriz y las subsidiarias, creadas ex-novo por una MNC, que entre las subsidiarias adquiridas a otras empresas (Edwards *et al.*, 1993; Harrison *et al.*, 1994; Andersson y Forsgren, 1996), ya que el control y coordinación de empresas adquiridas e

incorporadas a la MNC entraña mayores dificultades (Guest y Hoque, 1996). En este sentido, se puede predecir que este factor también afecte a la transferencia de la PDD.

En tercer lugar, el grado de centralización está ligado a otros factores estructurales, como son la función de las diferentes subsidiarias dentro de la cadena de valor (Doz y Prahalad, 1994; Taylor *et al.*, 1996) y el grado de integración internacional de las operaciones (para una revisión, ver Edwards *et al.*, 1993). El papel de la subsidiaria en la cadena de valor difiere habitualmente según el país de operaciones (Marginson, 1994; Dedoussis, 1995). Puede ir desde constituir una planta productiva que lidere la producción de un determinado producto, ser un centro de ventas, hasta constituir una mera oficina administrativa. Cuanto menor sea el valor añadido en la cadena de valor por parte de la subsidiaria, más estandarizadas y centralizadas estarán políticas como la PDD, y viceversa (Hoffman y Weide, 2008).

La localización de los elementos particulares del proceso depende en parte de las ventajas que cada sistema nacional de negocios ofrezca a la empresa para llevar a cabo una determinada función, especialmente en temas de tecnología compleja y de mano de obra intensiva. Aquellas MNCs en que la producción o el proceso de servicio está estratificado de esta forma, se derivan pequeños beneficios para el desarrollo de políticas de RR.HH. estándar y frecuentemente se opta por la adaptación local (Edwards y Kuruvilla, 2005).

En relación con la interdependencia interunidades, los investigadores han asociado tradicionalmente el grado de integración de la producción con el grado de control en las MNCs (Martínez y Ricks, 1991; Gupta y Govindarajan, 1991). Se puede afirmar que la integración internacional está más en la base de la estandarización que de la segmentación. Esto es, en función del grado en que la MNC produce productos o servicios que están estandarizados internacionalmente, las habilidades, la composición de la plantilla, las funciones de los trabajadores, la organización del trabajo, etc., será probablemente similar entre los distintos países. Basándonos en las afirmaciones de Edwards *et al.* (1999), se puede decir que es más probable que la difusión de la PDD de manera centralizada se dé cuando existe un alto grado de integración de la producción y estandarización a través de los países. Una subsidiaria que está altamente integrada dentro de la MNC, y cuya función es ejecutar las estrategias formuladas por la oficina principal, es mucho más probable que sea sujeto receptor de transferencia centralizada de la PDD (Gupta y Govindarajan, 1991). La investigación de

Fenton-O'Creevy *et al.*, (2008), pone de manifiesto que las multinacionales norteamericanas ejercen un menor nivel de control sobre las prácticas de RR.HH. en subsidiarias que sirven a mercados domésticos y no a mercados globales, y en estos casos los productos, las habilidades, las estrategias de marketing etc., están adaptadas al mercado local. De esta manera, en este tipo de empresas con una estructura más policéntrica, donde las subsidiarias están orientadas a servir a los mercados locales, es menor la presión en la transferencia de la PDD procedente del país de origen (Rosenzweig y Nohria, 1994).

La integración internacional constituye la naturaleza de la organización internacional de las estructuras en la MNC. Aunque la investigación es escasa en lo que se refiere a la relación entre las estructuras de la MNC y la forma de controlar, se puede argumentar que la existencia de divisiones internacionales de negocio, regiones geográficas y estructuras con funciones globales (como producción, I+D, etc.) proporcionan fuentes adicionales y niveles de control sobre las operaciones de las subsidiarias. En las MNCs diversificadas con un amplio rango de productos, la existencia de estructuras organizativas intermedias rompe la organización en subunidades con una naturaleza más homogénea, en las cuales el control se puede ejercer más efectivamente. Según argumentan autores como Garnier (1982), la relación entre la autonomía de la subsidiaria y el grado de diversificación de la producción, es problemática en las MNCs con una producción diversificada, ya que el control no se lleva a cabo a nivel de la MNC en su conjunto, sino en la división de producto. Donde existen niveles intermedios, con la aparición de estructuras matriciales, se generan problemas para dirigir los conflictos entre los distintos niveles, entre las divisiones de negocio y las estructuras geográficas, incrementándose la probabilidad de altos niveles de control (Egelhoff, 1988; Vachani, 1999; Ferner *et al.*, 2007). En este sentido, se puede argumentar que la existencia de niveles intermedios influirá en un mayor grado de centralización de la PDD.

En cuarto lugar, el país de origen, por tanto, afecta a la filosofía en torno a la dirección de RR.HH.. Los modelos de coordinación y control pueden variar entre la casa matriz y las subsidiarias de distintos países (Egelhoff, 1984; Erramilli, 1996), ya que la nacionalidad de la MNC tiene una importante influencia sobre el tipo de control ejercido (por ej: Nam, 1995; Ferner, 1997; Bae *et al.*, 1998; Horwitz y Smith, 1998; Ngo *et al.*, 1998; Faulkner *et al.*, 2002;). Esto es particularmente evidente en la abundante literatura japonesa y por supuesto también en la literatura sobre las MNCs norteamericanas (Ferner *et al.*, 2004). Las tradiciones de la casa matriz, influidas por el entorno cultural del país de origen, tendrán un papel muy relevante en

la forma en que se transfieran las políticas, y por supuesto en el caso de la PDD (Gunnigle *et al.*, 1997). En concreto, donde las MNCs norteamericanas utilizan, de forma mayoritaria, sistemas de control basados en los resultados, las MNCs europeas prefieren utilizar, en términos generales, sistemas basados en el comportamiento. El grado control ejercido por las MNCs norteamericanas en cuanto a la transferencia de sus políticas en las subsidiarias españolas es creciente (Quintanilla *et al.*, 2008), aunque hay que considerar que este nivel de centralización depende también de la política en sí misma (Almond y Ferner, 2006). La PDD en sí misma no está incluida habitualmente en los procesos escritos y formalizados de dirección de RR.HH.; sin embargo, hay una tendencia cada vez mayor hacia la estandarización de esta política y de hecho hay evidencias de empresas que pagan un bonus a sus directores de RR.HH. como recompensa si logran estandarizar internacionalmente la PDD (Sippola y Smale, 2007).

También es ya conocida la preferencia de un mayor uso y confianza en las herramientas de control financiero, por parte de las MNCs pertenecientes a países anglosajones, apreciándose por el contrario que las MNCs pertenecientes a países como Japón, Alemania o Francia confían más en el control personal o en la combinación de sistemas formales y personales. Amante (1995:653), en su estudio de las empresas japonesas en Filipinas, argumenta que las MNCs japonesas no transfieren muchas características claves al sistema local de RR.HH., porque se encuentran con serios obstáculos para hacerlo (ver también: Amante, 1995; Shadur *et al.*, 1995; Turner *et al.* 1997; Paik *et al.*, 2000; Gamble, 2003; Tuselmann *et al.*, 2003; Yan, 2003; Law *et al.* 2004). Las MNCs japonesas son más propensas a controlar mediante el uso de expatriados en las posiciones clave de las subsidiarias (Liebau y Wahnschaffe, 1992; Chang y Taylor 1999; Kranias 2000; Hon Chung *et al.*, 2006). La influencia de la casa matriz es menor y se puede afirmar que más indirecta. En otras palabras, esta influencia es llevada a cabo más mediante la forma de dirigir de los directivos japoneses que mediante sistemas formales. En este sentido, el control central está interiorizado en los directivos senior de las subsidiarias. Por todo esto, las subsidiarias gozan de una considerable discrecionalidad sobre los temas de RR.HH. y RL (como Rosenzweig y Nohria 1994: 247-8 ponen de manifiesto), y sus prácticas están probablemente más cercanas a las del país de la casa matriz en comparación con MNCs de otras nacionalidades. Hay menos investigación sobre otras nacionalidades, sin embargo hay estudios que sostienen que las MNCs alemanas tienen menor grado de centralización en los temas de RR.HH. y RL, en parte por su bajo grado de

generalización en otros contextos (Taylor *et al.* 1996; Ferner *et al.*, 2001; Dickmann y Harris, 2005).

Esta aproximación ha sido aplicada a la transferencia de políticas de RR.HH. específicamente (Schuler *et al.*, 1993; Florkowski, 1996; Taylor *et al.*, 1996; Edwards y Ferner, 2004) y es aplicable a la transferencia de la PDD. En términos estructurales, la transferencia de la PDD estará afectada por el tipo de estructura organizativa de la MNC, el papel que juega la subsidiaria dentro de la MNC (Ghoshal y Nohria, 1993), la extensión de la interdependencia interunidades (Taylor *et al.*, 1996), la naturaleza de la red interna y la red externa en la que la subsidiaria está enraizada (Zanfei, 2000).

Un último aspecto que habría que tener en cuenta en este apartado es el referente a los **mecanismos estructurales existentes dentro de la propia función de RR.HH.**, ya que el control es más posible cuando hay un órgano central que supervisa el desarrollo de las políticas de RR.HH. en la MNC. Esto se refiere a la propia organización de la función. Ésta se manifiesta en la existencia de estructuras internacionales de RR.HH., como puede ser la presencia en la matriz de un comité de directivos senior que elabore y determine las políticas y prácticas de RR.HH. en la MNC (Harzing, 2001a), los sistemas formales de reporte de datos, como forma de control burocrático mediante reportes de presupuestos y control de costes y resultados (Child, 1984; Simons, 1995; Roth y O'Donnell, 1996; Hannon *et al.*, 1996; Ruta, 2005), la existencia de redes informales en la organización (ver Ferner, 2000, y más ampliamente Martínez y Jarillo, 1991) y el uso de expatriados como elemento de control (Edström y Galbraith, 1977:249; Bonache y Cerviño, 1997; Prahalad y Doz, 1981)²⁵, etc.

La forma en que la función está organizada puede ser crítica para el objetivo de proporcionar “capacidades organizativas” (Chandler, 1990) que hagan posible el control ejercido por la matriz en el campo de los recursos humanos y las relaciones laborales. Este control viene reforzado y facilitado por el uso de sistemas informáticos globales (como SAP HR o People Soft) (ej: Sambharya *et al.*, 2005). Este control virtual permite monitorizar algunos aspectos de la subsidiaria, siendo el más relevante para nuestro objeto de estudio la composición de la plantilla en términos de género, raza, etc. En este caso, se hace más probable que la MNC

²⁵ El mecanismo de los expatriados como instrumento de control está siendo cada vez más cuestionado por la literatura (Kobrin, 1988; Bhanugopan y Fish., 2007)

tenga una orientación hacia el control de los aspectos referentes a RR.HH., en concreto de la PDD en las subsidiarias.

Sustentándonos en estas consideraciones formulamos la siguiente hipótesis.

H2. El grado de transferencia de la Política de Dirección de Diversidad a la subsidiaria estará negativamente asociado al grado de autonomía que posea la subsidiaria en la empresa multinacional.

Limitaciones de la teoría estructuralista en la explicación de la transferencia de la PDD

Sin embargo, la aproximación estructuralista considera, de manera estática, el papel de la subsidiaria en su visión determinista de las relaciones de poder y, como veremos más adelante, las subsidiarias juegan un papel activo en la transferencia, debido al poder de recursos que pueden ostentar, o en base a que han sido ellas las que han desarrollado una práctica innovadora, que es transferida mediante la llamada difusión inversa a la casa matriz.

Además, hay evidencia empírica de que los actores de la casa matriz no sólo se mueven por motivos estructurales al adoptar o decidir la transferencia de una determinada política, sino que hay un margen de maniobra para la denominada “elección estratégica” (Child, 1972; Child, 1997; Aldrich, 1979; Ulrich y Barney, 1984). En esta elección estratégica influyen otros factores, como el poder dependiente de recursos y la propia visión directiva, según la cual los directivos deciden sus propios objetivos y metas, dentro de un rango de posibles elecciones definidas por las restricciones creadas por el entorno organizativo, el tamaño y la tecnología (Montanari, 1978). De hecho, el éxito de la transferencia es de crucial importancia para los directivos de la MNC (Fenton-O’Creevy y Gooderham, 2003: 2). En este sentido, Ferner *et al.* (2005) identifican un caso de estudio en que esta situación se pone de manifiesto por el interés del fundador de la empresa en evitar en su empresa cualquier tipo de discriminación en base al sexo, la raza o nivel de formación. Una nueva limitación, apuntada recientemente por Fenton-O’Creevy *et al.* (2008), es el análisis que este autor realiza sobre el impacto de la presencia de sindicatos en el control de la dirección de las subsidiarias de

RR.HH., y descubre que el control es inversamente proporcional a la consistencia del sindicato.

En resumen, las restricciones estructurales dejan un considerable campo de actuación, dentro del cual los directivos pueden realizar sus propias elecciones.

2.4.2. Aproximación de la dependencia de recursos

Las MNCs no son estructuras totalmente jerárquicas, donde el poder y el control dependen únicamente de los niveles superiores, sino que constituyen organizaciones formadas por redes federales (Ghoshal y Bartlett, 1990), en las que las subsidiarias poseen un poder independiente que las conduce a la adquisición de diversos grados de autonomía. Hay numerosos estudios que han analizado las prácticas y políticas de RR.HH. en las subsidiarias de las MNCs, desde la aproximación basada en la dependencia del poder de recursos.

Las relaciones interunidades que se producen dentro de la MNC y que van a influir en cómo se produzca la transferencia de la PDD, no son por tanto únicamente de tipo jerárquico y basadas en un principio de autoridad; esto sería una visión muy simplista del funcionamiento de las organizaciones, y en concreto de las MNC. Para salvar esta carencia, esta aproximación pone el énfasis en el comportamiento estratégico y el ejercicio de influencia dentro de las organizaciones. Aquí el foco se pone en el estudio de cómo los individuos y los grupos tienden a proteger o a lograr sus propios intereses, los recursos que necesitan para hacerlo, y cómo se resuelven estos conflictos.

Estamos hablando, por tanto, de la teoría de la dependencia de recursos, en la que el poder deriva del control directo de los recursos valiosos (Pettigrew, 1972). Pfeffer y Salancick, (1978) apuntan a que el control de recursos es la fuente principal de poder en la organización. Aquellos que posean o puedan obtener recursos críticos, tienen el poder de influir en aquellos que los necesitan o los quieren. A través de la asignación estratégica o el intercambio de recursos, unos obtienen poder sobre otros. Consecuentemente, intercambio y dependencia pueden ser descritos como fundamentados en el poder. Son tres los factores críticos en la determinación de la dependencia relativa al poder de una unidad organizativa respecto a otra. En primer lugar, se podría hablar de la importancia del recurso; cuanto más importantes sean

los recursos controlados por una unidad, mayor será su poder sobre las otras. En segundo lugar, su unicidad, concepto procedente de la teoría de recursos y capacidades; cuanto más únicos sean los recursos, esto es, cuantas menores alternativas haya de sustituirlos, mayor será el poder de la unidad que los posea. El tercer factor es la capacidad de decisión sobre el recurso: cuanto mayor sea ésta, mayor será el poder de la unidad que lo posee.

La teoría de la dependencia de recursos argumenta que todas las entidades, ya sean organizaciones o individuos, buscan reducir su incertidumbre acerca de sus necesidades críticas. Aquellos que controlen los recursos tendrán poder sobre aquellos que dependan de ellos (Emerson, 1962; Kotter, 1977). La escasez de recursos o la limitación a su acceso incrementan la dependencia y provocan una mayor sujeción al poseedor del poder. Por tanto, una fuente de poder dentro de la organización procede del control sobre los recursos escasos o valiosos que reducen las incertidumbres críticas (Pfeffer y Salancick, 1978).

Ghoshal y Bartlett (1990) proponen el análisis de las MNCs como redes interorganizacionales, donde el poder de las subsidiarias está determinado no solamente por el papel adjudicado por la casa matriz, sino por la posición que ocupa dentro de la red, en base a los recursos que posea. Esta posición de poder otorgará a la subsidiaria influencia en la transferencia de las políticas, en concreto de la PDD. Los recursos son los derivados fundamentalmente de sus relaciones con clientes y proveedores (Edwards *et al.*, 1996), de su habilidad de generar beneficios, de su control de determinadas habilidades críticas para el negocio y de su papel de intermediación con los grupos de poder en el entorno local, y de su capacidad de crear prácticas innovadoras que se transmitan al resto de la MNC. En definitiva, del éxito de la subsidiaria, de su credibilidad dentro de la empresa y de su habilidad para explotar las oportunidades del contexto institucional (para una revisión más profunda de la aproximación, basada en el poder de recursos en las subsidiarias de las MNCs, ver Ghoshal y Bartlett, 1990 y Doz y Prahalad, 1991).

El grado de control central sobre las subsidiarias está condicionado por la mutua dependencia entre la casa matriz y subsidiarias, en relación a los recursos que se proporcionan entre sí (Ghosal y Nohria, 1989, 1993). El conflicto surge, por tanto, en la posesión del poder en base a los recursos, ya que habrá determinados activos críticos que confieran a la subsidiaria que los posee una superioridad respecto a otra; o con relación a la casa matriz. Este hecho tendrá consecuencias en su grado de autonomía *versus* dependencia, en caso de no poseerlos. La

literatura ha omitido con frecuencia el tema del poder, con la asunción de que el grado de centralización o autonomía que tiene una subsidiaria para aplicar una determinada política viene determinado de modo jerárquico por los altos ejecutivos de la casa matriz. Sin embargo, como argumenta Forsgren (1990), criticando esta perspectiva jerárquica, las subsidiarias desarrollan sus propios objetivos y tienen un poder inherente.

Esta aproximación subraya cómo la transferencia de la PDD en las MNCs puede ser percibida por ciertos grupos organizacionales en forma de reto a sus intereses. En particular, los directivos, a nivel de lugar de trabajo, pueden ver la transferencia de la PDD desde la casa matriz, como una restricción de su autonomía y un debilitamiento de su papel dentro de la organización. Por otra parte, los directivos del nivel corporativo tienden a usar la transferencia sistemática de prácticas como una vía de maximizar su influencia y reforzar su derecho en los recursos.

Una importante tendencia de la literatura es la protagonizada por Taylor *et al.*, (1996) y Martínez y Ricks, (1991), que aportan el concepto de dependencia de recursos en la transferencia de las prácticas, aplicable a la transferencia de la PDD. Taylor *et al.* (1996: 975), por ejemplo, destacan que las oficinas principales tratarán de ejercer altos niveles de control acerca de las innovadoras globales, pero las subsidiarias simultáneamente tienen el poder de resistirse a la presión central (Gupta y Govindarajan, 1991). Ambos y Schlegelmilch (2007:46-47) argumentan que “las unidades que controlan importantes recursos estratégicos con pocas opciones de fuentes alternativas, sustentan un alto poder dentro de la red, reduciendo esto la habilidad de la matriz de ejercer un poder jerárquico sobre la subsidiaria (ver también Edwards *et al.*, 1996). En otras palabras, las subsidiarias que poseen “mandatos globales” de parte de la MNC, bien porque poseen una responsabilidad internacional para uno o más productos o servicios de parte de la MNC internacional, bien porque en la subsidiaria se desarrolla un papel significativo en la actividad de I+D, experimentan un menor control central (Garnier, 1982). Temple (1999) afirma que una subsidiaria implicada en actividades de I+D será considerablemente estratégica para la MNC, que se beneficiará de su actividad.

El poder basado en recursos se fundamenta a su vez en las capacidades de alto nivel en RR.HH. (Cohen y Levinthal, 1990), lo que habitualmente significa que la función de RR.HH. está jugando un papel estratégico en la subsidiaria (Truss *et al.*, 2002).

Por último, como afirma Edwards *et al.*, (2005), otro fenómeno con claras implicaciones políticas, y que confiere poder basado en recursos a las subsidiarias, es el conocido como *difusión inversa*. Se entiende por difusión inversa la transferencia de prácticas exitosas, configuradas en la subsidiaria, y que aporta mediante su transferencia a otras partes de la MNC, o a la MNC en su conjunto. En este sentido entendemos que cuanto mayor sea el número y la calidad de las prácticas transferidas desde una determinada subsidiaria, ésta gozará de un prestigio dentro de la MNC que le conferirá mayor poder de negociación.

A pesar de estas consideraciones, es escasa la elaboración del juego dinámico de las relaciones de poder casa matriz-subsidiaria. Las presiones ejercidas por la dependencia de recursos de una subsidiaria pueden incrementar la capacidad de resistir el control central por parte de la subsidiaria y, al mismo tiempo, incrementan los motivos de la casa matriz de ejercer influencia sobre ella. Una importante excepción a esta falta de explicación del poder dinámico es el trabajo de Birkinshaw (Birkinshaw y Fry, 1998; Birkinshaw y Hood, 1998; Birkinshaw, 2000), que ha focalizado su atención en el modo en que las subsidiarias desarrollan recursos y capacidades (capacidades de generar nuevos recursos) a lo largo del tiempo. Birkinshaw está preocupado fundamentalmente con el modo en que las subsidiarias persiguen las normas globales. Sin embargo, su análisis es pertinente en la cuestión de la transferencia de la PDD, ya que afirma que el poder de negociar de la subsidiaria los “términos de la transferencia” va a depender de los recursos de que disponga, y de lo críticos que éstos sean. Las subsidiarias se engranarán en el proceso político basado en tácticas proactivas, prepotentes y algunas veces maquiavélicas (Birkinshaw y Fry, 1998: 52), de tal manera que estas subsidiarias adquieren en la red credibilidad, reputación y antecedentes en su manera de actuar, que propiciará la formación de alianzas internacionales y coaliciones con otros grupos dentro de la MNC (Ferner *et al.*, 2005).

Justificación de la Hipótesis 3

Si las subsidiarias tienen poder de recursos y habilidades para resistirse a la transferencia de la PDD, es probable, como muestra Birkinshaw (1999), que se llegue a un acuerdo, y que la transferencia pase por un proceso de negociación; la PDD puede ser transferida a la subsidiaria de manera modificada, por la negociación con los actores de la subsidiaria (Kristensen y Zeitling, 2005). La negociación puede tener lugar con el director de la subsidiaria o, a menor nivel, dentro de la subsidiaria, donde Cutcher-Gershenfeld, (1998:46)

observan que la negociación incluye interacciones informales, en las cuales la PDD deberá ser considerada, debatida, probada e incorporada en las rutinas diarias de las personas. Es en este caso cuando podemos afirmar que la PDD se ha interiorizado.

Este enfoque que se basa en el poder, es el corazón de la fundamentación que hacen Ferner y Edwards (1995), al estudiar cómo las prácticas son difundidas a través de las fronteras dentro de las MNCs. Estos autores distinguen numerosos y diferentes “canales de influencia” en las MNCs, relaciones de autoridad, relaciones basadas en el poder de la dependencia de recursos, relaciones culturales y relaciones de intercambio, y muestran que la importancia relativa de éstas varía según la estrategia básica y las características estructurales de las empresas.

Bastantes autores han tratado este tema refiriéndose al posible uso del poder que dan los recursos para bloquear o modificar la transferencia de ciertas prácticas de RR.HH., entre las que se incluye la PDD (Cutcher-Gershenfeld, 1998; Edwards *et al.*, 1999; Ferner, 2000; Ferner *et al.*, 2005). Los factores internos de la empresa pueden difuminar la influencia de los factores estructurales que estudiábamos en un apartado anterior, bloqueando o restringiendo la PDD en las subsidiarias (Edwards *et al.*, 1999). Se puede producir un forcejeo político en la negociación de la PDD, debido a las diferentes creencias de los directivos de las subsidiarias respecto a esta política, procedente de la oficina principal (Laurent, 1986; McFarlin *et al.*, 1992).

Ferner *et al.*, (2005) afirman que cuando las subsidiarias tienen un mayor poder de recursos, es más probable que se dé un proceso de negociación con la casa matriz en la transferencia de la PDD. Si los directivos de las subsidiarias, u otros empleados de las mismas, usan el poder que les dan los recursos, puede producirse un proceso de resistencia, en el cual la PDD, o no se adopta, o bien se modifica (Ferner *et al.*, 2004).

Otros autores también exponen la posible resistencia de los directivos de la subsidiaria. Martin y Beaumont (1999) explican que, en las relaciones políticas entre la subsidiaria y la oficina principal, se dan “variadas formas de resistencia, conformidad y negociación”. Los autores clasifican estas distintas maneras de responder de los directivos de las subsidiarias (figura 2.2.), desde una cooperación a medida hasta una abierta oposición o un sabotaje deliberado hacia las prácticas. Esta categorización subraya las múltiples formas que pueden producirse debido al poder de los recursos.

Figura 2.2.: Categorías de acuerdo y resistencia

| <i>Categoría</i> | <i>Tipos de respuesta de los directivos de la subsidiaria a la transferencia de la PDD</i> |
|-----------------------------------|--|
| Cooperación a medida | Cooperación con la PDD si sirve a los intereses locales. |
| Incumplimiento benevolente | Superficialmente se da cooperación pero con poca implementación real. |
| Introducción de políticas locales | Introducción de la PDD local para empezar a encaminarse hacia la PDD de la casa matriz. |
| Acuerdo público / desafío privado | Superficialmente hay una cooperación, pero con una implementación encubierta de la PDD local. |
| Resistencia en la distancia | Apoyándose en la distancia física y cultural a la casa matriz, se adopta la PDD culturalmente más apropiada para la subsidiaria. |
| Abierta oposición | Principio de oposición a la PDD de la casa matriz impuesta con amenazas. |
| Subversión deliberada / sabotaje | Intervención deliberada de los directivos de la subsidiaria designados para trastornar la PDD procedente de la casa matriz. |

Fuente: Elaboración propia, adaptado de Martin y Beaumont (1999)

Como anotan Boyer *et al.*, (1998), la transferencia conduce a un proceso de hibridación creativa, donde la PDD original sufre modificaciones dinámicas y mejoras. Del mismo modo, sin embargo, desde la perspectiva del poder, la subsidiaria podrá utilizar su poder de recursos para desviar la PDD de su original función o contenido, conduciendo a la llamada “hibridación resistente”, o bien a un ritual de conformidad que vacía el significado de la política (Oliver, 1991). Esta afirmación de Oliver cuadra con lo que Kostova y Roth (2002) llaman *adopción protocolaria*, que conlleva a una adopción diplomática o aparente de la práctica.

De estas consideraciones formulamos la tercera hipótesis de trabajo:

H3. El grado de transferencia de la Política de Dirección de Diversidad a la subsidiaria está negativamente asociado al poder basado en recursos de la subsidiaria en la empresa multinacional.

Mientras la aproximación política ciertamente evita los problemas del determinismo, y proporciona las bases para entender por qué las compañías no siempre acceden a la normativa institucional, centrarse solamente en la micropolítica de las MNCs no explica de manera convincente cómo los actores adquieren poder a través de su familiarización con los sistemas nacionales de negocio. De ahí el riesgo de exagerar el grado de libertad con que las organizaciones persiguen cursos de acción, a partir de las normas establecidas. Por eso hay que tener en cuenta que, en las aproximaciones micropolíticas, las instituciones juegan un papel de influencia en la configuración de las preferencias de los actores organizacionales, y las restricciones del ámbito de los cursos de acción abiertos para ellos.

Una de las críticas que se hace a esta perspectiva, es que sólo contempla el empuje de la casa matriz hacia el cumplimiento de la política, y no tiene en cuenta la posibilidad de que sea la subsidiaria la que busque su transferencia por el interés que le suscita la política, que puede proporcionarle una ventaja competitiva. Otra crítica es que sólo se profundiza en el tema de la implementación, pero no se tiene en cuenta si se interioriza o no la práctica transferida y cómo se lleva a cabo este proceso.

A estas críticas habría que añadir la de la teoría del capital social, que recientemente ha propuesto un modelo convincente y bien argumentado, explicando la transferencia de conocimiento y la integración entre subunidades (Nahapiet y Ghoshal, 1998). Estos autores definen el capital social (1998:243) como “la suma de los recursos actuales y potenciales enraizados, derivados y disponibles tan sólo a través de la red de relaciones que poseen las unidades sociales o individuales.”

2.4.3. Aproximación de recursos y capacidades

Como es sabido, la teoría de recursos y capacidades plantea que, si los recursos que posee una empresa cumplen determinadas características, éstos constituyen una ventaja competitiva sostenible para la misma. Diversos modelos (Wernerfelt, 1984; Barney, 1991; Mahoney y Pandian, 1992; Amit y Schoemaker, 1993; Peteraf, 1993) han tratado de definir tales

características desde diversas ópticas, proponiendo distintos criterios a partir de los cuales los recursos se pueden considerar estratégicos. En la clásica distinción entre recursos tangibles e intangibles, éstos últimos cumplían más significativamente tales criterios como para ser considerados fuente de ventaja competitiva. Estos criterios se pueden resumir en valía, complementariedad, imitabilidad, dependencia histórica y transferibilidad. Estudiamos en este apartado en qué medida este planteamiento afecta a la transferencia de las políticas en la empresa MNC y en concreto de la PDD.



En la empresa MNC, la aproximación basada en recursos y capacidades pone su énfasis en la presión competitiva en las empresas para compartir sus “recursos y capacidades (conjuntos de recursos) distintivos o competencias esenciales” a través de sus operaciones internacionales. Se puede afirmar que en el desarrollo de MNCs altamente integradas internacionalmente, es creciente el deseo por parte de la casa matriz, de diseminar ciertas prácticas organizativas, consideradas como competencias esenciales, a través de toda la organización (Ferner y Edwards, 1995).

Esta aproximación se pone de manifiesto en algunas teorías económicas que estudian la empresa MNC, como la conocida como *internalización* (Rugman, 1981). La idea central de ésta es que las multinacionales tienen la opción de licenciar o franquiciar una fuente de ventaja competitiva a las empresas de otros países, pero este acuerdo contractual incluye costes significativos, particularmente los que se refieren a la incertidumbre. Los que proponen la internalización argumentan que una respuesta racional a este problema es evitar tales transacciones, por ejemplo, transfiriendo la fuente de ventaja competitiva sólo a las subsidiarias propias en el extranjero.

Esta teoría se está utilizando cada vez con más frecuencia en el estudio de la dirección de recursos humanos internacionales (Taylor *et al.*, 1996; Wright *et al.*, 2001). El modelo ecléctico de Dunning (1993, 1988), aplica una lógica similar a los modelos basados en la teoría de recursos para la empresa MNC (Tallman y Li, 1996), ya que las operaciones internacionales implican la existencia de recursos estratégicos que deben ser transferidos internamente. Una parte fundamental de este modelo es la noción de competencias organizativas y cómo la MNC realza su posición competitiva mediante la transferencia de estas competencias dentro de la organización. Como estos autores señalan, “en orden a proporcionar valor al negocio” (estrategia internacional) el sistema de dirección de recursos

humanos de las empresas globales, debería ser construido alrededor de competencias específicas organizacionales que son críticas para asegurar la ventaja competitiva en el entorno global (Tallam y Li, 1996: 960).

Justificación de la Hipótesis 4

Aplicando los razonamientos que aparecen en la literatura a la PDD, partimos de la base de que algunos investigadores sugieren que los empleados son recursos importantes (Schuler y McMillan, 1988; Ulrich *et al.*, 1991) y otros argumentan que las políticas y prácticas de RR.HH. por sí mismas pueden constituir una fuente de ventaja competitiva (p. ej. Wright y McMahan, 1992). Aplicando esta racionalidad a la diversidad, algunos investigadores sugieren que la diversidad es un recurso valioso, raro e inimitable y que, por tanto, puede proporcionar una ventaja competitiva (p. ej. Richard, 2000). Son muchos los autores que apuntan hacia la adopción de políticas de diversidad en orden a realzar las ventajas que éstas tienen para la empresa y hacia el valor de la diversidad (Cox *et al.*, 1991; Watson *et al.*, 1993; Susaeta y Navas, 2005). Richard (2000) estudia la diversidad desde la óptica de la teoría de recursos y capacidades de la empresa. Este autor pone de manifiesto la ventaja competitiva que supone la aplicación de este tipo de políticas, basadas en la capacidad generada al producirse un cruce cultural entre los empleados de la organización. Desde la teoría de los efectos cognitivos y la teoría del capital social, que estudiábamos en el capítulo anterior, podemos sustentar con profundidad los beneficios de la diversidad.

En este sentido, la empresa MNC pretenderá explotar la capacidad que producen estos beneficios a lo largo de sus fronteras, internalizando su difusión. Los efectos positivos de esta política, determinados por el llamado “caso de negocio”, se basan en la no discriminación, atracción y retención del talento, la posibilidad de atender a mercados crecientemente globalizados y diversos, y la mejora de la creatividad y aprendizaje, que viene dada por empleados diversos (Cox, 1994; Dass y Parker, 1999; SHRM, 2000). En base a esto, su adopción se configura como una de las “mejores prácticas” en la empresa. Se puede afirmar que hay casos en que las empresas edifican esta política como fuente de ventaja competitiva internacional, apalancando una filosofía corporativa explícita (Ferner *et al.*, 2005). Sin embargo, la evidencia está lejos de ser concluyente acerca del vínculo entre diversidad y desarrollo empresarial.

En el capítulo uno justificábamos, con el apoyo de la literatura, que es la dirección de la diversidad y no la diversidad en sí misma, lo que puede llegar a constituir una ventaja competitiva para la empresa que la implementa. Los directivos de la casa matriz, si consideran que la PDD es una fuente de ventaja competitiva, tratarán de que ésta se transfiera internamente (internalización) dentro de la MNC, para que esta ventaja competitiva sea compartida por todas las subsidiarias que integran la red. A su vez, si los directivos de la subsidiaria perciben y comprenden la ventaja competitiva que supone una política configurada en la matriz, tendrán interés en implementarla. La PDD representa, por tanto, un conjunto único de recursos y capacidades que se han desarrollado en la MNC y que están condicionados por su propia historia (Nelson y Winter, 1982). La transferencia tiene lugar donde los directivos ven ésta como fuente de ventaja competitiva internacional (p. ej. Taylor y Beechler, 1993; Beechler y Taylor, 1994; Florkowski, 1996; Taylor *et al.*, 1996).

Sin embargo, hay que tener en cuenta que el conjunto de las decisiones racionales encaminadas a utilizar las competencias esenciales para mantener la posición competitiva, están profundamente influidas por las diferencias de los contextos nacionales, en que los actores organizacionales están enraizados, y minusvaloran la posibilidad de generalizar las políticas en otros contextos, ya que una política que constituye una fuente de ventaja competitiva en un entorno, puede no serlo en otro. Como resultado, en esta teoría se da una inadecuada exploración de la importancia de las relaciones de poder en la mediación de la transferencia de la PDD, en la que se puede traducir en una necesaria hibridación de la política, para que ésta funcione en el entorno al que es transferida.

A continuación, utilizando algunos de los criterios más habituales de la teoría de recursos y capacidades, se tratará de desagregar y justificar convenientemente esta afirmación, a través de los siguientes criterios: valía, complejidad social, imperfecta imitabilidad, dependencia histórica y difícil transferibilidad.

a. Valía

Barney (1991) afirma que el activo, para ser estratégico, debe ser valioso. Para Barney (1991), los recursos son valiosos cuando la empresa que implementa sus estrategias basándose en ellos mejora su eficacia y eficiencia mediante la explotación de las oportunidades y la neutralización de las amenazas. Así, decir que los recursos sean valiosos es lo mismo que

afirmar que deben permitir responder a las amenazas del entorno y aprovechar sus oportunidades. La clave está en que los clientes de la empresa perciban la superioridad que le da a ésta la posesión de ese recurso.

Podemos decir que, para las organizaciones, la PDD es un activo valioso, en la medida en que la diversa composición de la plantilla integre a las minorías, tanto de género como de raza, con el objetivo de lograr reflejar mejor las características de sus clientes y conseguir una ventaja competitiva en el mercado (Cox, 1994). Es decir, las empresas que quieren llegar a poseer una amplia base de clientes, necesitan empleados que entiendan las preferencias y requerimientos de los clientes particulares (Morrison, 1992). Esta sensibilidad cultural de las diferentes minorías, puede proporcionar un esfuerzo de marketing que mejora la habilidad organizativa para alcanzar a diferentes segmentos de mercado (Cox y Blake, 1991). Así, una empresa que no aplicara criterios de diversidad en su actividad, podría estar aislándose de parte de sus clientes potenciales.

Las organizaciones pueden también necesitar minorías para alcanzar la conveniente perspectiva flexible en un entorno turbulento o cambiante (Cox, 1991; Cox y Blake, 1991). Nemeth (1992) mantiene que, si se tienen en cuenta los puntos de vista de las minorías, mejora la calidad del pensamiento, el desempeño y la toma de decisiones. La lógica de este argumento descansa en la idea de que los individuos con diferentes características culturales tienden a producir un amplio rango de perspectivas que generan las mejores decisiones. Estos individuos poseen a su vez un gran acceso a redes de trabajo (Williams y O'Reilly, 1998), que les proporcionan importantes contactos, los cuales pueden ser decisivos para el éxito de la organización.

Si una organización supera la resistencia al cambio y acepta la diversidad, promoviendo una PDD, estará en condiciones de posicionarse correctamente para afrontar otro tipo de cambios (Iles y Hayers, 1997). Por ejemplo, la diversidad cultural dentro del proceso de toma de decisiones en los grupos, puede conducir a cambios en la estrategia corporativa o flexibilidad organizacional que puede ser ventajosa en un contexto particular de mercado (Amason, 1996).

b. Complejidad social

La complejidad social se refiere a las interrelaciones entre los recursos que se crean en el interior de la propia empresa, interrelaciones complejas y difíciles de entender desde fuera, que crean una barrera frente a la imitación. Ejemplos de esta complejidad social son las relaciones interpersonales entre los directivos de la empresa (Hambrick, 1987), la cultura (Barney, 1986b), la reputación de la empresa con sus proveedores (Porter, 1980) y clientes (Klein *et al.*, 1978; Klein y Lefler, 1981).

El valor obtenido por un gran número de individuos diversos que trabajan juntos es bastante alto, y en la mayoría de los casos esta “mezcla” conseguida por las empresas diversas es imposible de imitar por los competidores. Se puede afirmar que los individuos diversos culturalmente se complementan entre sí, al aportar cada uno su propio bagaje de conocimientos y modos de hacer propios (Richard, 2000). Las interrelaciones que se producen entre los individuos diversos son capaces de generar ideas novedosas y diferenciales que se complementan entre sí (Richard, 2000). Además, la complejidad social que poseen las empresas con recursos humanos diversos no es un activo transferible entre las organizaciones, beneficiando sólo a la organización en la que las relaciones se han desarrollado. Es decir, el valor obtenido de la diversidad cultural es también debido a la complejidad interna que se genera, y es difícil de imitar.

Este hecho se hace patente en el trabajo en grupo formado por personas de características diversas. En este caso, si estas personas están adecuadamente dirigidas mediante la PDD, y han comprendido el valor que aporta la diversidad, serán capaces de mejorar la calidad del trabajo del equipo por la complementariedad de las ideas, razonamientos y perspectivas distintas que poseen.

c. Imperfecta imitabilidad

La habilidad de las empresas de lograr una ventaja competitiva sostenible es contingente con su habilidad de implementar estrategias que los competidores no sean capaces de duplicar inmediatamente; como aquellas estrategias que posteriormente se traducirán en políticas estratégicas que variarán de un contexto a otro (Park *et al.*, 2004).

En palabras de Lippman y Rumelt (1982), y Barney (1986a; 1991), que los recursos sean imperfectamente imitables supone que las empresas que no los poseen no los van a poder obtener fácilmente, es decir, su réplica es compleja. Estudios empíricos ponen de manifiesto la relación entre el éxito en el mercado y la rentabilidad de aquellas empresas caracterizadas por la incierta imitabilidad (Dierickx y Cool, 1989; Amit y Schoemaker, 1993; Spender y Grant, 1996).

Una de las principales fuentes de imperfecta imitabilidad es la ambigüedad causal. Ésta se da cuando la relación entre los recursos de la empresa y su ventaja competitiva sostenible no se entiende, o bien se entiende muy imperfectamente. Este es un tema que ha sido estudiado ampliamente por la literatura (Alchian, 1950; Lippman y Rumelt, 1982; Barney, 1986b, 1991; Reed y DeFillipi, 1990). Cuando existe ambigüedad causal, es más difícil para otras empresas imitar los recursos que son su fuente de éxito y constituye, por tanto, una barrera de protección (Lippman y Rumelt, 1982; Barney, 1986b; Dierickx y Cool, 1989; Reed y Defillipi, 1990; Barney, 1991).

El capital humano está protegido de la imitación por barreras de conocimiento. Los autores que apoyan la teoría basada en recursos, reconocen la naturaleza inimitable de los recursos humanos, desde el punto de vista de su subjetividad, ambigüedad y creatividad (Kamoche, 1994; Pfeffer, 1994). Los recursos humanos, particularmente los recursos diversos, están protegidos por barreras de conocimiento, y aparecen como ambiguos causalmente, porque incluyen una combinación de talento que es difícil de alcanzar, de entender y por tanto de replicar (Lippman y Rumelt, 1982). Los recursos como la diversidad, basados en el conocimiento dependen, en la práctica, de un gran número de personas o equipos, comprometidos en la coordinación de la acción creativa que proporciona a la empresa una ventaja competitiva (Barney, 1991; Hart, 1995).

Esta imperfecta imitabilidad se fundamenta en posesión de los recursos y capacidades heterogéneos frente a otras empresas. Las MNCs son únicas en el sentido de que poseen heterogeneidad fundamentalmente porque operan en múltiples entornos y actúan de manera diferente en función de los requerimientos locales, leyes y culturas. Esta variedad es sin duda una fuente de ventaja competitiva.

Por otra parte, la PDD puede ser imperfectamente imitable, porque los rivales no son conscientes de que la diversidad cultural contribuye al éxito. Es difícil de discernir qué es lo que hace que una combinación de recursos humanos diversos sea un rival efectivo; de esta manera, esta particular composición de la plantilla diversa es difícil de imitar. Por otra parte, en un entorno dinámico en el que las empresas deben estar constantemente reconfigurando su organización y dirigiendo la diversidad mediante la PDD, el conjunto de perspectivas diversas y de relaciones puede proporcionar un recurso inimitable y necesariamente flexible para lograr una ventaja competitiva.

d. Dependencia histórica

Otro de los postulados tradicionales de la teoría de recursos y capacidades, pone de manifiesto que la rentabilidad de la empresa no puede ser entendida desde fuera de su particular historia y características idiosincrásicas, como argüían con un enfoque un tanto simplista los autores que proponían “modelos basados en el entono” (Porter, 1980).

Esta historia particular se refleja en el capital humano, la ciencia acumulada en él a través del proceso histórico (Burgelman *et al.*, 1988; Winter, 1988), y de la cultura organizativa que empezó a desarrollarse en las primeras fases de la historia de la empresa, y se va configurando en la misma a lo largo del tiempo (Barney, 1986b; Zucker, 1977). Estos recursos, que se acumulan a lo largo del tiempo, son fruto del proceso histórico y son específicos e idiosincrásicos (Amit y Schoemaker, 1993).

La forma de configurarse la plantilla de una empresa está muy ligada a su propia historia, y los aspectos referentes al capital humano y a la cultura se manifiestan en la diversidad de la plantilla que se ha ido conformando en la empresa a lo largo del tiempo. La empresa que posee como un valor la diversidad cultural y aplica la PDD, procurará que dicho valor se refleje en las decisiones de selección y demás prácticas de recursos humanos, como retención y promoción, que irán en la línea de formar una plantilla diversa. En este sentido, influirá de manera importante la concepción que, sobre la diversidad, tengan los directivos, y las actividades que hayan llevado a cabo para desarrollar la diversidad, como son, por ejemplo, determinadas actividades formativas encaminadas a mejorar la concienciación de los empleados en estos aspectos.

Hay empresas que para asegurarse de la implementación de las iniciativas de diversidad, ligan la parte variable del salario directivo al cumplimiento de determinadas cuotas de mujeres y minorías en la plantilla o en puestos directivos (Ferner, *et al.*, 2005). Este tipo de iniciativas difieren para cada empresa y son fruto de múltiples decisiones tomadas a lo largo de la vida de la misma.

Por tanto, la dependencia histórica dependerá en primer lugar de la experiencia que tenga la MNC en la aplicación de este tipo de políticas a nivel global, y del tiempo que lleve aplicándose la política en la subsidiaria española.

e. Difícil transferibilidad

La transferibilidad de los recursos se refiere a la dificultad en su adquisición, por la no existencia de mercados para ellos. Las cuatro fuentes de imperfecta transferibilidad son: inmovilidad geográfica, imperfecta información, especificidad de los recursos e inmovilidad de las capacidades formadas por conjuntos de recursos (Grant, 1991; Amit y Schoemaker, 1993).

El capital humano, como conjunto de personas que integran la empresa y conocimientos que éstas poseen, parece mucho más difícilmente transferible. Desde esta perspectiva se puede afirmar que la diversidad es: a) inamovible geográficamente, ya que difícilmente se puede transferir una plantilla diversa. b) La información que posee una plantilla diversa es imperfecta, por la existencia anteriormente mencionada de ambigüedad causal; c) supone una composición específica de la plantilla que no se puede adquirir en el mercado y d) presenta alta inmovilidad de capacidades, ya que por su propia esencia de composición diversa, genera ciertas capacidades de difícil transferencia.

Por otra parte, el valor profesional de un individuo depende de su especificidad para el puesto que desempeñe y del lugar para el que se ha desarrollado. Cuanto más específico sea el puesto que ocupa el individuo en una plantilla diversa y la formación que éste ha adquirido para el mismo, su transferencia a otra empresa haría que éste perdiera valor, si no se repiten las mismas circunstancias que tenía anteriormente. Su integración en la plantilla diversa podría ser más valiosa que en una plantilla homogénea.

Al no existir mercado para adquirir la PDD, la MNC tenderá a interiorizarla y a aprovechar el conocimiento generado en otras unidades de la MNC. Por tanto, cuanto más difícil sea la transferencia en el mercado, mayor será el interés en la interiorización de la política. Este hecho dependerá de la existencia en el mercado de empresas dedicadas a desarrollar o asesorar a las empresas en la implantación de este tipo de políticas.

No obstante, hay que tener en cuenta una serie de factores que pueden suponer barreras a la transferibilidad interna de la PDD. Szulanski (1996) estudia la transferibilidad de las prácticas. Este autor presenta un artículo seminal en que trata las dificultades debidas a la existencia de barreras de conocimiento en la transferencia de las políticas de RR.HH., y que podemos aplicar a la transferencia de la PDD. El autor construye un modelo ecléctico basado en un marco de comunicación entre el emisor y el receptor, y señala que las barreras en la transmisión de las prácticas se deben, en parte, a las características del conocimiento transferido, a la motivación y capacidad de absorción y retención del receptor de la práctica y, por último, a factores contextuales.

En cuanto al conocimiento transferido, una barrera es la ambigüedad causal. Lippman y Rumelt (1982) argumentan que la dificultad en la réplica de una capacidad procede, con mayor probabilidad, de la ambigüedad acerca de qué factores la producen y cómo estos interactúan durante su producción. En el caso de la diversidad de la plantilla y su adecuada gestión, la ambigüedad causal puede resultar, por una parte, de la falta de comprensión de cuáles son los motivos que propician que ésta sea una fuente de ventaja competitiva, y también del imperfecto entendimiento de las características idiosincrásicas del nuevo contexto en que la política es transferida (Winter, 1995; Tyre y Von Hippel, 1997). El conocimiento tácito que está asociado a la experiencia personal es muy difícil de expresar, visualizar y transmitir. Debido al aspecto cognitivo del conocimiento tácito que posee la PDD, es difícil la transferencia de esta política dentro de la MNC. La paradoja de la diversidad que se presentaba en el capítulo anterior, por la que generaba tanto efectos positivos como negativos, hace aún más complejo saber qué y cómo hay que transferir, para que esa práctica exitosa en el país de origen siga siendo exitosa en el país de destino.

En cuanto a la falta de motivación a aceptar la PDD transferida, ésta se refiere al síndrome de “esto no se ha inventado aquí” (Katz y Allen, 1982; Hayes y Clark, 1985). La falta de motivación conlleva, desde una respuesta pasiva, hasta el sabotaje o rechazo de la utilización

de la nueva política (Zaltman *et al.*, 1973). La capacidad receptora de los empleados para entender la dirección de la diversidad, y su motivación para aceptarla, no tiene un carácter inmediato, y esto se pone de manifiesto en el enorme esfuerzo que las MNCs llevan a cabo en programas de formación en diversidad (Jayne y Dipboye, 2004). Estos programas tratan de provocar una concienciación entre los empleados de la necesidad de aplicar esta política para que mejoren los resultados del trabajo en equipo de empleados diversos (Basset-Jones, 2005).

Otra barrera la constituye la falta de capacidad de absorción por parte de la subsidiaria. Ésta guarda relación con el stock de conocimiento preexistente acerca de la política que va a ser transferida, que se manifiesta en la habilidad de valorar, asimilar y aplicar la PDD con éxito. Por último, la transferencia de la PDD será efectiva sólo si ésta es retenida (Glaser *et al.*, 1983; Druckman y Bjork, 1991). La habilidad de la subsidiaria de institucionalizar la utilización de la PDD refleja su capacidad de retención. En ausencia de esta habilidad, las dificultades iniciales durante la integración de la PDD transferida pueden constituir una excusa para discontinuar el uso de esta política volviendo al estado de partida (Zaltman *et al.*, 1973).

Este contexto influye también en la habilidad de la capacidad receptora de los empleados para entender una determinada práctica, el camino en que la interpretan, el valor que le dan y la motivación que tienen para adoptarla. Kostova y Roth (2002:220) subrayan esta dificultad: “El juicio de los empleados de la empresa, acerca de una nueva política, estará influido por sus conocimientos y creencias, los cuales se han ido configurando por el entorno institucional externo en el cual se desenvuelven”.

Desde la perspectiva de la teoría de recursos y capacidades, y en base a estos argumentos, formulamos la siguiente hipótesis de trabajo:

H4. El grado de transferencia de la Política de Dirección de Diversidad a la subsidiaria está positivamente asociado a la percepción por parte de los directivos de la subsidiaria, de la PDD como fuente de ventaja competitiva.

Como nuestro nivel de análisis son las subsidiarias, esta hipótesis supone que, si para la subsidiaria la PDD transferida se considera una capacidad crítica fuente de una ventaja

competitiva, ésta lo será también para la multinacional, que por este motivo ha decidido su transferencia.

Limitaciones de la teoría de recursos y capacidades en la explicación de la transferencia de la PDD

La teoría de recursos y capacidades, sin embargo, ha sido criticada por no dejar ninguna puerta abierta a la estrategia directiva (Bromiley y Papenhausen, 2003; Bromiley, 2005) y por no dar soluciones a los directivos en gestión empresarial (Priem y Butler, 2001a, 2001b). La literatura apunta hacia una cierta resistencia a la aceptación de la PDD estandarizada desde la matriz (Wes y Chizu, 2007), tanto por parte de los empleados como de los directivos. Esto indica que los receptores de esta política en ocasiones no la perciban como una prioridad, o que se encuentren con falta de recursos para su implementación.

Por otra parte, habría que complementar esta aproximación teniendo en cuenta el papel fundamental que tienen las estrategias basadas en la teoría del conocimiento y su impacto en el éxito en la transferencia de las políticas. Hay literatura reciente que sugiere que la noción de la estrategia del conocimiento tiene importantes implicaciones para el éxito de la MNC en sus operaciones internacionales (Franko, 1989; Kotabe, Srinivasan y Aulakh, 2002). Por ejemplo, Hansen y Haas (2001) ponen de manifiesto en su investigación las dificultades de las MNCs para compartir conocimiento entre las diferentes unidades geográficas en que operan.

Figura 2.3.: Aproximaciones teóricas en que se puede basar la explicación de la implementación de la PDD en la empresa MNC

| Aproximaciones Teóricas | Transferencia de la PDD | Referencias |
|-----------------------------------|---|--|
| Teoría Institucionalista | Las organizaciones que se configuran en el mismo entorno emplearán prácticas similares y llegarán a ser “isomórficas” entre ellas. En la transferencia de la PDD se genera una tensión, por una parte en la necesaria adaptación local al país de destino, que conlleva isomorfismo hacia los patrones de organización local y, por otra parte, hay presiones isomórficas hacia la casa matriz y demás unidades de la MNC o isomorfismo global. La transferencia de la PDD tiene lugar a través de las múltiples restricciones que se producen en los sistemas nacionales de negocio. | Lawrence y Lorsch, 1967; Zucker, 1977; Meyer y Rowan, 1977; R. 1980; Katz y Allen, 1982; Tolbert y Zucker, 1983; Giddens, 1984; Prahalad, 1984; Hayes y Clarck, 1986; Maurice <i>et al.</i> , 1986; Lan 1992, 1994; Abrahamson, 1991; Rosenzweig y Shing, 1991; 1992; Zander, 1992; Whitley, 1992; 1999; 2001; Dimaggio y Powell 1993; Westney, 1993; Rosenzweig y Nohria, 1994; Beechler y Yang, 1995; Smith y Meikisins, 1995; Bromely y Cummings 1995; Sco Mayer y Whittington, 1996; Szulanski, 1996; Barley y Tolber Kostova, 1997, 1999, 2001; Ferner, 1997; Ferner y Quintanilla; Tolliday <i>et al.</i> , 1998; Cutcher-Gershenfeld, 1998; Boyer <i>et al.</i> , 199 y Ghoshal, 1998; Gooderham <i>et al.</i> , 1999; Doeringer <i>et al.</i> , 2000 Soslke, 2000; Harzing, 2001a; Muller-Camen <i>et al.</i> , 2001; K Roth, 2002; Edwards y Ferner, 2002; Edward <i>et al.</i> , 2002; Ferner 2005; Morgan y Quack, 2005; Whitley, 2005; Süb y Kleiner, 2007; Lu, 2007; Brewster <i>et al.</i> , 2008; Quintanilla <i>et al.</i> , 2008; Otten Harrington, 2009; |
| Teoría Estructuralista | En términos estructurales, la transferencia de la PDD está afectada por la configuración jerárquica de la MNC, del papel que juega la subsidiaria dentro de la MNC, la extensión de la interdependencia interunidades, la naturaleza de la red interna y la red externa en la que la subsidiaria está enraizada. | Brooke y Remmers, 1970; Bartlett y Ghoshal, 1989; Gupta y Govir 1991; Ghoshal y Nohria, 1993; Schuler <i>et al.</i> , 1993; Rosenzweig y 1994; Florkowski, 1996; Taylor <i>et al.</i> , 1996; Edwards <i>et al.</i> Littkemann, 2001; Zanfei, 2002; Edwards y Ferner, 2004; Sparro 2004; Edwards y Rees, 2006; Ferner y Tempel, 2006; Sippola y 2008; Fenton-O’Creedy <i>et al.</i> , 2008; Hoffman y Weide, 2008. |
| Teoría de Dependencia de Recursos | La aproximación micropolítica pone el énfasis en el comportamiento estratégico y el ejercicio de influencia dentro de las organizaciones. En el proceso de negociación que lleva implícito la transferencia de la PDD en la empresa MNC, influirá el poder de recursos críticos de la matriz y de la subsidiaria. | Pfeffer y Salanick, 1978; Laurent, 1986; Martínez y Ricks, 1991; N <i>et al.</i> , 1992; Ferner y Edwards, 1995; Taylor <i>et al.</i> , 1996; Birkinsha 1998; Cutcher-Gershenfeld <i>et al.</i> , 1998; Birkinshaw y Hood, 1999 <i>et al.</i> , 1998; Martin y Beaumont, 1999; Edwards <i>et al.</i> , 1999; Bir 2000; Ferner, 2000; Ferner <i>et al.</i> , 2005; Kristensen y Zeitling, 2005 y Schlegelmilch, 2007; |
| Teoría de Recursos y Capacidades | Aproximación racional que pone su énfasis en la presión competitiva en las empresas, para internalizar las “competencias esenciales” a través de sus operaciones internacionales. La transferencia de la PDD tiene lugar en la empresa MNC, donde los directivos ven ésta como fuente de ventaja competitiva internacional. | Rugman, 1981; Florkowski, 1996; Taylor <i>et al.</i> , 1996; Richard Kotabe, Srinivasan y Aulakh, 2002; Susaeta y Navas, 2005; Bassa 2005; |

Fuente: Elaboración propia.

Figura 2.4.: Críticas y defectos que presentan las aproximaciones teóricas que se pueden utilizar para explicar la transferencia de la PDD en la empresa MNC

| Aproximación Teórica | Críticas y defectos |
|-----------------------------------|--|
| Teoría Institucionalista | Tienden a ver a las organizaciones como sujetos pasivos en su interacción con el entorno en el que están establecidas. |
| | Se ignora la tendencia a no tener en cuenta el enraizamiento de las MNCs en el entorno de su país de origen. |
| | Inmutabilidad de los sistemas nacionales de negocio. |
| | No puede explicar por qué las fuertes presiones del isomorfismo local y la legitimidad externa pueden ser superadas. |
| Teoría Estructuralista | Fracasan al no subrayar las vías según las cuales los actores organizacionales tratan de movilizar los recursos en su propio interés. |
| | Papel estático de la subsidiaria y relaciones deterministas entre los factores externos y la transferencia de las prácticas. |
| | Hay un margen de maniobra para la denominada “elección estratégica”, en la que influyen otros factores distintos a los estructurales, como la propia visión directiva. |
| Teoría de Dependencia de Recursos | Se enfoca a la transferencia de la política como si fuera siempre promovida por la casa matriz, sin incluir la posibilidad de que sea impulsada por la subsidiaria. |
| Teoría de Recursos y Capacidades | Se centra sólo en la implementación, sin profundizar en la interiorización. |
| | No se considera el interés y la racionalidad que guían el comportamiento de los actores dentro de la MNC. |
| | Minusvaloran la posibilidad de generalizar la política en otros contextos. |
| | Inadecuada exploración de la importancia de las relaciones de poder en la mediación de la transferencia de la política. |

Fuente: Elaboración propia

2.5. Modelo de análisis

Como decíamos al principio de este capítulo, a lo largo de estas líneas se han tratado de identificar las aproximaciones teóricas que nos ayudan a encontrar los factores determinantes de la PDD. A continuación se explica cómo estas teorías no se presentan de forma aislada, sino que se da una fertilización cruzada entre ellas que enriquece el análisis, al proponer un modelo ecléctico que trata de explicar la cuestión de análisis.

Partiendo de la ***aproximación institucionalista***, en nuestro análisis se tienen en cuenta los efectos del contexto en un sentido amplio, por la existencia de una relación profunda entre las MNCs con este entorno. Ésta se debe al enraizamiento de las MNCs en los distintos institucionalismos nacionales del contexto de negocio en el que operan. El estudio del contexto, como argumentan Cappelli y Scherer (1991:56) ayuda a iluminar el fenómeno y a buscar los factores típicos asociados con la unidad de análisis. Como define Johns (2006:36), el estudio del contexto presenta las ventajas y los inconvenientes que tiene una “determinada situación institucional” para una MNC, que le afectan en su comportamiento organizativo.

Además, la influencia del entorno en la transferencia de una determinada práctica o política estará relacionada con el contenido de ésta (Ferner *et al.*, 2005). En nuestro caso, como ya se ha argumentado en el punto 2.3.1., la transferencia de la PDD se ve afectada por el contexto del país de origen y de destino de la MNC, por la fuerte carga sociocultural que dimensiona la forma en que se produce la implementación de dicha política y que condiciona de algún modo su configuración e implementación. Por ejemplo, la dirección de la diversidad de cada país aparece fuertemente ligada a la legislación sobre igualdad y políticas antidiscriminatorias en el trabajo, que en cada país siguen diferentes vías en su desarrollo (Klarsfeld *et al.*, 2010). Nosotros, además de esta aproximación legislativa, hemos introducido la dimensión normativa y cognoscitiva, que reflejan el impacto de la cultura, mentalidad y realidad sociodemográfica de cada país en la transferencia de la PDD.

Sin embargo, la transferencia internacional de las políticas y prácticas de RR.HH. hay que verla como el movimiento de las prácticas a través de los diferentes dominios institucionales que llevan a cabo agentes que tienen intereses en ocasiones divergentes. El poder de estos agentes puede estar basado en recursos y tener como consecuencia la inhibición de la

implementación de las mismas. *La teoría de la dependencia de recursos* resalta la importancia de los mecanismos de control informal, y su efecto positivo en la reducción de la dependencia y en el aumento de flexibilidad para la subsidiaria. Este análisis es pertinente en la cuestión de la transferencia de las políticas, y aporta luz en la importancia clave de la disponibilidad de recursos en las subsidiarias para negociar los “términos de la transferencia” (Birkinshaw y Fry, 1998; Birkinshaw y Hood, 1998; Birkinshaw, 2000).

La necesidad de complementar la teoría institucionalista con el factor del poder de la subsidiaria-casa matriz, que aporta la teoría de dependencia de recursos, es un tema reciente en la literatura, estudiado con profundidad en Ferner y Tempel (2006). A pesar de que la corriente del nuevo institucionalismo provee numerosas novedades en el análisis macroinstitucional (Kostova, 1999), ésta ha omitido el papel del poder y los intereses de los agentes en la configuración y respuesta a las restricciones institucionales. Es esta la razón por la que Ferner y Tempel (2006), proponen que estas teorías deben ser integradas poniendo atención en la interacción entre el poder y las instituciones tanto desde una perspectiva micro como macro. Una de las cuestiones más complejas en el análisis de las MNCs es la relación entre los diferentes niveles conceptuales. La relevancia de un análisis multinivel ha sido resaltada por el nuevo institucionalismo (Kostova, 1999) en el estudio de la transferencia de las políticas y prácticas dentro de las MNCs. En este sentido, se ha argumentado recientemente que la MNC en sí misma puede ser considerada como un nivel institucional *sui generis*, caracterizado por las luchas de poder que se producen en el marco institucional de acción entre los diferentes agentes localizados dentro y a través de los diferentes dominios institucionales. En las oficinas nacionales, las relaciones están influidas por el contexto institucional del país y también por la nacionalidad de los directivos (Pulignano, 2006).

Por una parte, a nivel del *Headquarter* (HQ), puede existir cierta resistencia por parte de algunos departamentos funcionales a transferir su “monopolio de experiencia” sobre determinadas materias. Por otra parte, los directivos de las subsidiarias pueden conformarse con lo que se ha venido a llamar una *interpretación ritualista de la práctica*, sin implicarse ni comprometerse suficientemente para que la práctica funcione efectivamente (Oliver, 1991). Cada vez hay más literatura que estudia la hibridación de las prácticas transferidas en las MNCs (Ferner y Varul, 2000; Meari y Toth, 2006), estos autores explican cómo se produce una reconfiguración de las prácticas mediante la interpretación que de éstas hacen los directivos de las subsidiarias.

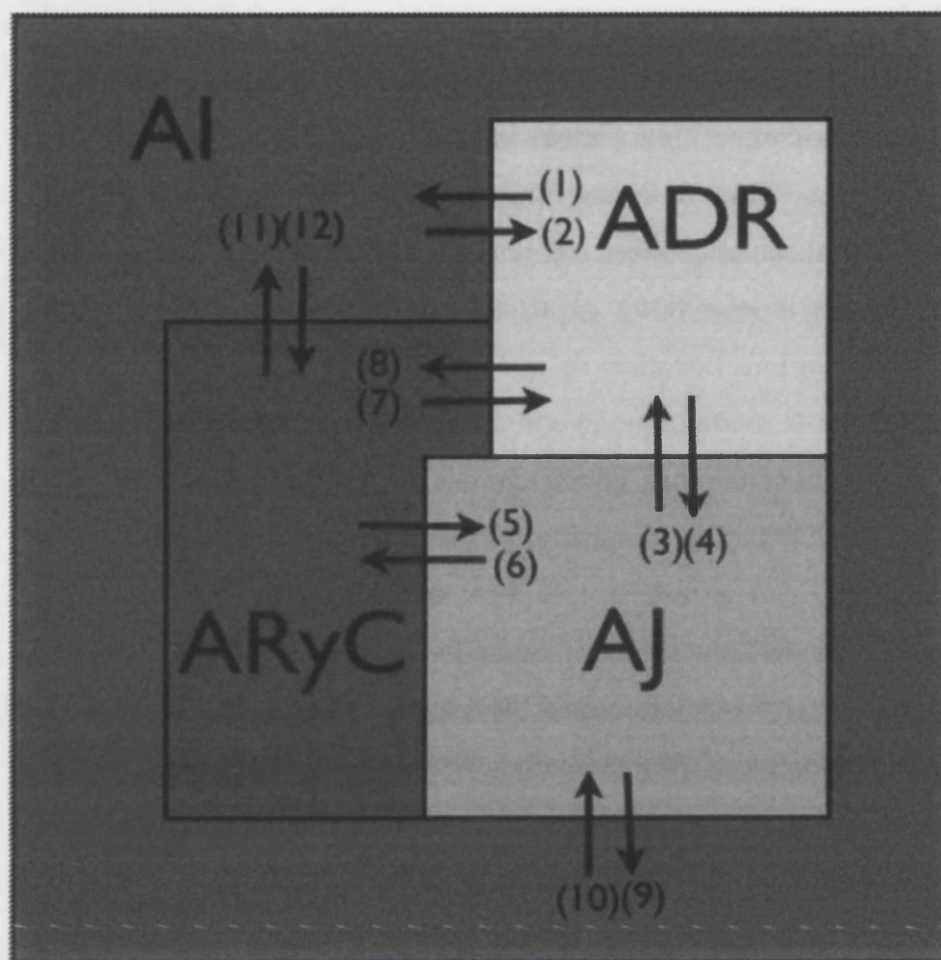
Este argumento es utilizado por Ferner *et al.*, 2005, al remarcar la habilidad de los agentes de las subsidiarias inglesas de MNCs norteamericanas para movilizar y desarrollar su poder basado en recursos críticos, que les permite resistirse a la completa implementación de la política de diversidad configurada corporativamente, acomodándola a sus propios intereses y compromisos. En resumen, es necesario tener en cuenta estas dos aproximaciones conjuntamente al tratar de identificar los factores determinantes de la transferencia de la PDD. En este sentido, nosotros analizamos, basándonos en la aproximación institucionalista, la influencia del entorno institucional en la transferencia de la PDD; y por la teoría de dependencia de recursos, el poder de los agentes en las subsidiarias que afecta a dicha transferencia.

Sin embargo, la subsidiaria forma parte de la estructura de la MNC, y no tiene un poder de decisión absoluto, porque está insertada en la organización de la corporación global, que posee una relación jerárquica y que tiene una estrategia particular y unos determinados mecanismos de coordinación y control. **La teoría estructuralista** afirma que las empresas MNCs que persiguen estrategias multidomésticas (Porter, 1990), en las que cada subsidiaria nacional está focalizada en un mercado local con escasos vínculos con las operaciones de la MNC en otros países, se da una descentralización de las operaciones. La casa matriz no percibe una ventaja competitiva en difundir las políticas de un país a otro, en comparación con situaciones en donde las operaciones estén altamente integradas internacionalmente (Edwards y Rees 2006; Ferner, 2008). Pero si la MNC posee una estrategia global, la tendencia será hacia la centralización de las políticas. En este sentido, también encontramos el vínculo entre la aproximación estructuralista y la institucionalista por la influencia del país de origen de la MNC en el grado de centralización o no de las políticas y prácticas que se transfieren en la MNC. Quintanilla *et al.*, 2009 ponen de manifiesto el empeño de las MNCs norteamericanas en centralizar la PDD en las subsidiarias españolas, exigiendo reportes en cuanto a cuotas de mujeres y minorías. Estos mismos autores exponen cómo “una cierta imposición de esta política” ha sido percibida por los directivos de las subsidiarias como algo absurdo que les estaba exigiendo la casa matriz y que no se correspondía con la realidad de España.

En este punto ya podemos considerar la necesidad del estudio interrelacionado y conjunto de las tres teorías ya citadas: institucionalista, dependencia de recursos y estructuralista, en la búsqueda de los factores determinantes de la transferencia de la PDD.

Por último, necesitamos completar nuestro modelo de trabajo preguntándonos acerca del impacto de la transferencia de una práctica específica, tema que no estudian en profundidad las teorías anteriores. Como afirma Taylor *et al.* (1996), basándonos en la **teoría de recursos y capacidades de la empresa**, las compañías tenderán a transferir prácticas que si se aplican constituyen una fuente de ventaja competitiva a nivel internacional. La transferencia de una práctica a una subsidiaria considerada como un receptor adecuado puede constituir una ventaja competitiva a nivel global, aunque haya elementos que lleven a pensar que para la subsidiaria no va a ser así (Ferner *et al.*, 2005). Aquí la teoría de recursos y capacidades se integra con la teoría estructuralista en el sentido de que la casa matriz tenderá a centralizar más la transferencia de la PDD en la medida que la considere una capacidad distintiva, fuente de ventaja competitiva. A su vez, la percepción de los agentes de la subsidiaria de esta política como fuente de ventaja competitiva, o no, les hará más proclives a aceptar o rechazar y comprometer o no recursos (teoría de dependencia de recursos) en la implementación de esta política. Por último, de nuevo la aproximación institucionalista *cros* fertiliza estas relaciones, ya que el hecho de que se dé o no esa ventaja competitiva en la implementación de la PDD dependerá en gran parte de su necesidad por las características socioculturales del país de destino. Por otra parte, el país de origen de la MNC vuelve a ser un factor clave en cuanto a la consideración de la PDD como política diferencial y valiosa para la empresa. En este sentido, por ejemplo, las MNCs norteamericanas son mucho más proclives que las japonesas a la consideración de esta práctica como tal. En cuanto al país de destino, el grado de apertura o maleabilidad del sistema (Almond *et al.*, 2005) en lo que se refiere a la implementación de nuevas políticas procedentes de la casa matriz va a ser otro factor relevante. En este sentido, como afirman Ferner *et al.*, (2001) y Quintanilla *et al.*, (2008; 2009), España constituye un terreno apropiado para que se produzca esta transferencia.

Representamos en la figura 2.5. La *cros* fertilización que presenta nuestro marco teórico en cuanto a la complementariedad entre las teorías que lo integran, que justifica la utilización de las cuatro simultáneamente en el modelo de análisis para lograr el objetivo de nuestro estudio y encontrar a través del mismo los factores determinantes de la TPDD.



Fuente: Elaboración propia

Leyenda

| Sigla | Aproximación teórica |
|-------|---|
| AI | Aproximación Institucionalista |
| AJ | Aproximación Jerárquica |
| ADR | Aproximación de Dependencia de Recursos |
| ARyC | Aproximación de Recursos y Capacidades |

Figura 2.6.: Explicación de las complementariedades del marco teórico

| Nº | Relación | Complementariedad entre teorías | Referencias |
|----|----------|--|--|
| 1 | ADR-AI | Poder que poseen los agentes en función de sus intereses en la TPDD. | Pfeffer y Salancik (1978); Edwards <i>et al.</i> , (1996); Ghosal y Nohria, (1989, 1993); Ferner <i>et al.</i> , (2005); Ferner y Tempel, (2006); |
| 2 | AI-ADR | Influencia del marco institucional en el que se produce la relación casa matriz-subsidiaria en la negociación de la TPDD. | Kostova (1999); Susaeta y Pin (2008); Ferner y Tempel (2006) |
| 3 | AJ-ADR | Relaciones de poder derivadas de la estructura organizativa formal de la MNC y que influyen en la TPDD | Ferner y Edwards (1995) Quintanilla <i>et al.</i> , (2004), Welge y Holtbrügge (2003) |
| 4 | ADR-AJ | El proceso de negociación de la TPDD, no sólo depende de la estructura organizativa formal, sino de los mecanismos informales que van a influir en poder de la subsidiaria basado en recursos críticos para la MNC. | Birkinshaw y Fry (1998); Birkinshaw y Hood (1998); Birkinshaw (2000); Ambos y Schlegelmilch (2007). |
| 5 | ARyC-AJ | La centralización o no de la TPDD estará en función del contenido de esta política y su relevancia para la MNC y la subsidiaria. | Rosenzweig y Nohria, (1994); Ferner <i>et al.</i> , 2004; Ferner <i>et al.</i> , (2005); Ferner <i>et al.</i> , (2007); Martin y Simon (2008) |
| 6 | AJ-ARyC | La TPDD se produce no sólo en función de esas capacidades distintivas que supongan la política, sino de la estrategia que adopte la MNC, que comporta una determinada estructura organizativa que lleva consigo una mayor centralización o adaptación local de las políticas. | Edström y Galbraith (1977); Bartlett y Ghoshal, (1989); Martínez y Jarillo (1989; 1991); Rosenzweig y Nohria (1994); Harzing, (1999); Ferner (2000); Newbury (2001); Ferner <i>et al.</i> , (2004) |
| 7 | ARyC-ADR | De la ventaja competitiva que represente la PDD por su valor y diferenciación dependerá la lucha de poder e implicación de recursos en el proceso de negociación de la TPDD. | Florkowski (1996); Taylor <i>et al.</i> , (1996); Susaeta y Navas, (2005) |
| 8 | ADR-ARyC | La política puede ser muy valiosa, pero del papel de los agentes de la subsidiaria y de la casa matriz , según la percepción de la misma y sus propios intereses , va a depender la TPDD | Fenton-O'Creevy y Gooderham, (2003); Ferner y Tempel (2006).; Ambos y Schlegelmilch, (2007) |
| 9 | AJ-AI | La estructura jerárquica depende de factores contingentes que no están relacionados con el entorno institucional, y que van a influir en la TPDD, como son el sector, modo de entrada, edad, tamaño, etc. | Baliga y Jaeger (1984); Guest y Hoque, (1996); Pausenberger, (1996); Katz y Darbishire, (2000); Fenton-O'Creevy <i>et al.</i> (2008) |
| 10 | AI-AJ | La estrategia que determina una estructura más centralizada o no en cuanto a la TPDD, ha estado tradicionalmente relacionada con el país de origen de la MNC . | Ferner(1997); Ferner <i>et al.</i> , (2001); Kostova y Roth (2002); Ferner y Almond (2006); Quintanilla <i>et al.</i> , (2008; 2009) |
| 11 | ARyC-AI | En la perspectiva interna de la MNC, la visión de cuáles son las capacidades distintivas de la misma en las que radica la ventaja competitiva de la MNC, la ARyC proporciona las claves para identificar la PDD como ventaja competitiva y propiciar o no la TPDD. | Cox <i>et al.</i> , (1991); Wright y McMahan, (1992); Watson <i>et al.</i> , (1993); Richard (2000); Richard (2000); Susaeta y Navas, (2005) |
| 12 | AI-ARyC | El contexto institucional (características socioeconómicas, culturales, e influencia de las instituciones) del país de destino van a ser cruciales en la decisión y modo en que se produce la TPDD. Además, la maleabilidad o no del sistema del país de destino va a facilitar o dificultar la transferibilidad. | Ferner <i>et al.</i> , (2001); Almond <i>et al.</i> , (2005); Quintanilla <i>et al.</i> , (2008; 2009); Peng <i>et al.</i> , (2009); Fenton-O'Creevy <i>et al.</i> , (2008). |

Fuente: Elaboración propia

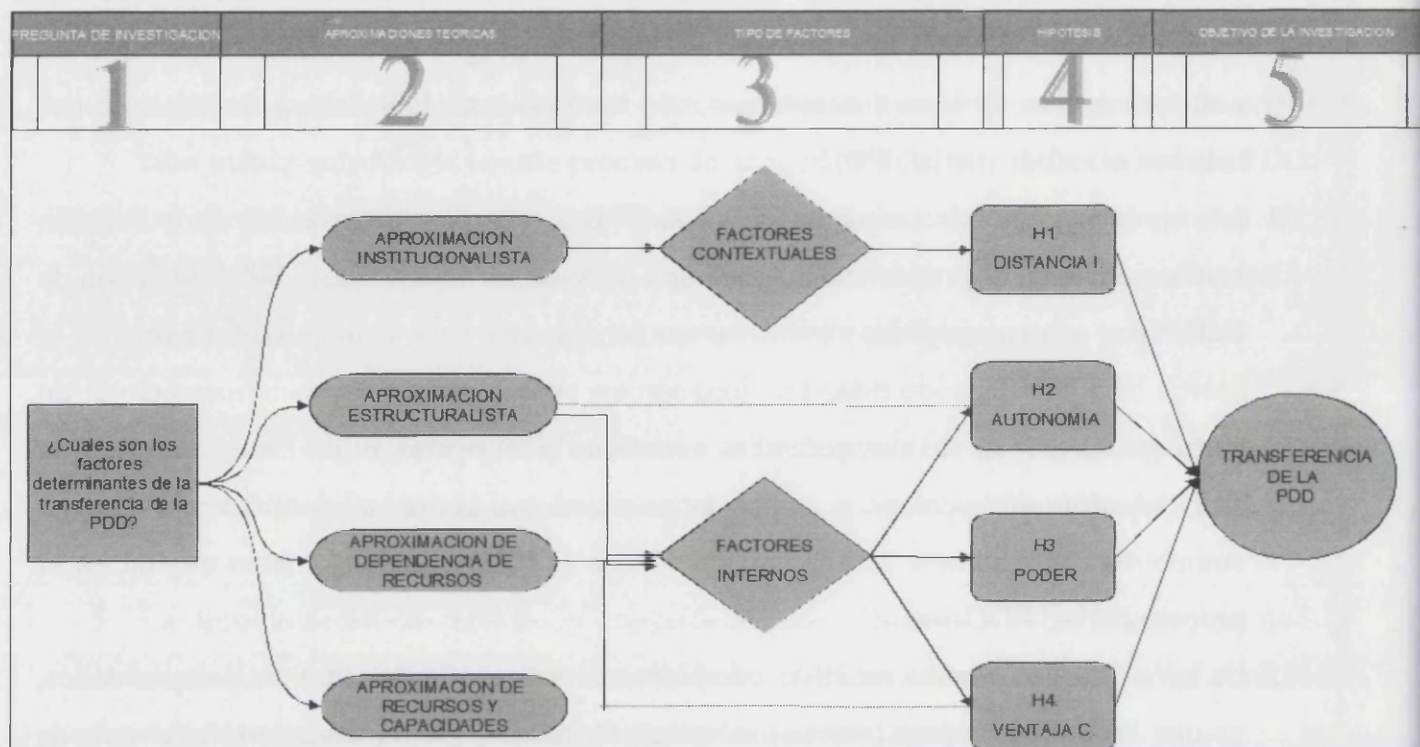
Explicación de la figura

1. La teoría de la dependencia de recursos aporta a la teoría institucionalista la relevancia del poder derivado de los intereses de los agentes en la TPDD.
2. La teoría institucionalista aporta el marco contextual en el que se produce la relación casa matriz-subsidiaria en este proceso de negociación de la transferencia de la PDD.
3. La aproximación jerárquica explica que las relaciones de poder dependen de la estructura organizativa de la MNC y complementa en este sentido a la teoría de dependencia de recursos, aportando un nuevo factor determinante en la TPDD.
4. La teoría de dependencia de recursos complementa a su vez a la aproximación jerárquica, explicando que el poder no sólo depende de la estructura organizativa formal sino del poder de la subsidiaria basado en recursos críticos para la MNC, factor clave en la negociación de la TPDD.
5. La aproximación de recursos y capacidades complementa a la jerárquica, ya que la centralización o no de la transferencia de las políticas estará en función del contenido de éstas y su relevancia para la MNC, hecho que va a afectar a la TPDD.
6. La aproximación jerárquica complementa a la de recursos y capacidades, ya que la transferencia se produce no sólo en función de esas capacidades distintivas que supongan la política, sino de la estrategia que adopte la MNC, que comporta una determinada estructura organizativa que lleva consigo una mayor centralización o adaptación local de la PDD.
7. La aproximación de recursos y capacidades complementa a la teoría de dependencia de recursos, ya que de la ventaja competitiva que represente la política, por su valor y diferenciación, dependerá la lucha de poder e implicación de recursos en el proceso de negociación de la transferencia de la PDD.
8. La aproximación basada en recursos complementa a la teoría de recursos y capacidades, ya que la política puede ser muy valiosa, pero del papel de los agentes de la subsidiaria y de la casa matriz según la percepción de la misma y sus propios intereses va a depender la transferencia de la PDD.
9. La aproximación jerárquica complementa a la aproximación institucionalista, al proporcionar la perspectiva del diseño organizativo interno de la MNC, que aunque guarda habitualmente cierta relación con su país de origen no está determinado por éste. Además, los factores contingentes del diseño organizativo, que en principio no guardan relación con el entorno institucional, como son el sector, la edad, el modo de entrada, tamaño, van a influir en la TPDD.

10. Por último, la aproximación institucionalista complementa a la aproximación jerárquica, porque la estrategia que determina una estructura más centralizada ha estado tradicionalmente relacionada con el país de origen de la MNC; así, las MNCs norteamericanas tienden a centralizar más sus políticas. Este factor es relevante por tanto en el estudio de la TPDD.
11. La aproximación de recursos y capacidades complementa a la aproximación institucionalista, al proporcionar desde una perspectiva interna de la MNC la visión de cuáles son sus capacidades distintivas en las que radica la ventaja competitiva de la MNC. Una MNC puede estar funcionando en un entorno institucional propicio y sin embargo carecer de las competencias necesarias para operar en él. En este sentido, la aproximación de recursos y capacidades va a ayudarnos a identificar la ventaja competitiva que supone la implementación de la PDD, como elemento crucial en el proceso de la TPDD.
12. La aproximación institucionalista complementa a la teoría de recursos y capacidades, ya que las características (socioeconómicas, culturales, y las instituciones) del país de destino van a ser cruciales en la decisión y modo de transferencia de la PDD a un determinado país. Además, la maleabilidad o no del sistema del país de destino va a facilitar o dificultar la transferibilidad de la TPDD.

Como conclusión, y vistas las complementariedades que presentan estas cuatro aproximaciones, nosotros proponemos un modelo ecléctico que puede contribuir a que futuros investigadores expliquen los factores que impulsan o restringen la transferencia de determinadas prácticas en las MNCs en sus operaciones internacionales. En esta tesis nosotros aplicamos en este modelo teórico precisamente para buscar los factores que determinan la transferencia de la dirección de la diversidad. Recogemos en la figura 2.7., nuestro modelo específico de análisis, en base a las hipótesis formuladas en el apartado anterior, y que dan respuesta a la pregunta de investigación objeto de esta tesis doctoral.

Figura 2.7.: Modelo específico de análisis



Fuente: Elaboración propia

Siendo las Hipótesis planteadas por el modelo las siguientes:

H1: El grado de transferencia de la Política de Dirección de Diversidad a la subsidiaria está negativamente asociado a la distancia institucional entre los países de origen y de destino en los que opera la empresa multinacional.

H2: El grado de transferencia de la Política de Dirección de Diversidad a la subsidiaria estará negativamente asociado al grado de autonomía que posea la subsidiaria en la empresa multinacional.

H3: El grado de transferencia de la Política de Dirección de Diversidad a la subsidiaria está negativamente asociado al poder basado en recursos de la subsidiaria en la empresa multinacional.

H4. El grado de transferencia de la Política de Dirección de Diversidad a la subsidiaria está positivamente asociado a la percepción por parte de los directivos de la subsidiaria de la PDD como fuente de ventaja competitiva.

2.6. Conclusión

El objetivo de este capítulo consistía en encontrar, tras la revisión de la literatura, aquellas teorías que nos ayudaran a identificar los factores determinantes de la transferencia de la PDD. En este sentido, han sido cuatro las aproximaciones teóricas que nos han servido de soporte para la construcción del marco teórico de la tesis.

Sintéticamente, podemos afirmar que la aproximación institucionalista nos ayuda a estudiar la cuestión de análisis desde una perspectiva externa (entorno). De ella se desprende el constructo denominado *distancia institucional* entre el país de origen y país de operaciones, como primer factor determinante de la transferencia de la PDD. Así, nuestra propuesta recogida en la primera hipótesis de trabajo afirma que cuanto mayor sea la distancia institucional menor será el grado de transferencia de la PDD, o lo que es lo mismo, mayor será la adaptación en la implementación de la PDD al país de destino.

Ya desde una perspectiva interna al propio funcionamiento de la MNC, señalamos la aproximación estructuralista, de la que procede la identificación del factor *autonomía estructural* de la subsidiaria para la implementación de la PDD. En este sentido, la segunda hipótesis plantea que a mayor autonomía de la subsidiaria menor será el grado de transferencia de la PDD, es decir, mayor será la adaptación de la política al país de destino. Sin embargo, no es éste el único factor interno que determina el modo en que se produce la transferencia, ya que la aproximación de dependencia de recursos nos habla de la importancia que juega el constructo *poder* de la subsidiaria en cuanto a la posesión de recursos críticos para la MNC en la negociación previa a la transferencia de la política. En este sentido, la hipótesis tres plantea que, a mayor poder de la subsidiaria, menor será el grado de transferencia de la política, esto es, mayor será la adaptación local de la misma.

Por último, no podemos olvidar la importancia de las propias características de la política en cuanto al factor determinante de su transferibilidad, de forma que la teoría de recursos y

capacidades nos sirve de soporte teórico para delimitar las condiciones que debe cumplir la PDD para que sea percibida por los directivos de la subsidiaria como una ***fuerza de ventaja competitiva***, siendo éste el último constructo de nuestro modelo. Así, la hipótesis cuatro, plantea que cuanto mayor sea la percepción de la PDD como fuerza de ventaja competitiva por los directivos de la subsidiaria, mayor será la transferibilidad de la política, es decir, mayor será la centralización de la misma y la homogeneidad con respecto a la configurada en la casa matriz. Esta homogeneidad es vista como necesaria para el mantenimiento de la fuerza de ventaja competitiva que la PDD supone.

Estas cuatro teorías, que nos llevan a la identificación de cuatro de los constructos del modelo, y a la formulación de las hipótesis, se complementan entre sí, ya que cada una de ellas va aportando un nuevo factor determinante que no era posible extraer de la anterior y que sin embargo forma parte del proceso de transferencia.

Por tanto, partimos de un modelo teórico base constituido por las relaciones que proceden de las cuatro hipótesis centrales y que representan la relación entre los cinco constructos del modelo (figura 2.7). Sin embargo este modelo puede mejorar al incorporar nuevas relaciones causales, procedentes de las variables moderadoras o de control. En el capítulo 4 se realiza este análisis.

En el capítulo 3, planteamos la metodología que hemos seguido para la obtención de la población y muestra, así como el modelo empírico utilizado para contrastar las hipótesis planteadas en el modelo específico.

Capítulo 3. Metodología y diseño de la investigación

Introducción

En el presente capítulo desarrollamos la metodología que se ha utilizado en la realización de esta tesis, para posibilitar y preparar el análisis empírico del modelo teórico, planteado en el capítulo dos (figura 2.5).

En el primer apartado, se expone el proceso seguido para la obtención de la población y la muestra. El primer paso lo constituyó la elaboración de una base de datos, que recoge la población objeto de estudio (MNCs extranjeras con subsidiarias en España), bajo una serie de criterios específicos y necesarios para el objeto de nuestra investigación. En este punto se exponen los principales problemas con que nos hemos encontrado, en la elaboración del listado de las subsidiarias extranjeras que operan en España, y cómo éstos han sido resueltos. Esta población es analizada descriptivamente bajo unos determinados parámetros, como son el país de origen, tipo de capitalismo, sector de actividad, y tamaño (Anexo 2). Posteriormente, se explica pormenorizadamente la secuencia de procedimientos utilizada para la obtención de la muestra y su comparación, en términos de representatividad, con la población.

En segundo lugar, especificamos, según el modelo teórico de partida y las hipótesis planteadas, cuáles son, en nuestro estudio, las variables dependientes, independientes y de control. En este apartado, basándonos en la literatura, recogemos los ítems que las construyen, así como la forma de medición de dichas variables.

Por último, se describe el proceso de obtención de la información, a través de la elaboración de la encuesta y recogida de datos mediante entrevistas presenciales con cuestionario cerrado. El análisis estadístico y los resultados se presentan en el capítulo cuatro.

3.1. Metodología para la obtención de la población y de la muestra

En esta sección se describe primeramente el proceso utilizado para la obtención de la población, proceso especialmente complejo, dada la inexistencia de bases de datos que recojan las empresas con los criterios que se han utilizado para la obtención de nuestro propio listado de empresas. En segundo término, pasamos a la etapa de muestreo estadístico, que tiene como

resultado la obtención de la muestra y el cálculo del error muestral. Por último, comparamos sucintamente la población y la muestra.

Es necesario explicar que el proceso que se describe a continuación se ha utilizado para obtener la población y la muestra para el estudio “Políticas y prácticas de RR.HH. en el contexto organizativo de la empresa multinacional”, cuyos resultados descriptivos han sido recientemente publicados (Quintanilla, *et al.*, 2010), ver anexo metodológico (Quintanilla *et al.*, 2010: 97). Sin embargo, es relevante apuntar que los datos no coinciden exactamente, ya que nosotros iniciamos nuestro análisis con anterioridad a que el equipo de investigación que ha llevado a cabo la citada investigación cerrara el proceso de trabajo de campo.

3.1.1. La población objeto de estudio

Se define tradicionalmente la población como “*el conjunto de todos los individuos (objetos, personas, eventos, etc.) en los que se desea estudiar el fenómeno. Éstos deben reunir las características de lo que es objeto de estudio*” (Latorre, Rincón y Arnal, 2003). El individuo, en esta acepción, hace referencia a cada uno de los elementos de los que se obtiene la información. Los individuos pueden ser personas, objetos o acontecimientos.

Hoy se prefiere hablar de “*unidad de observación*” o “*elemento*” para referirse al objeto sobre el cual se realiza una medición. En los estudios con poblaciones humanas, con frecuencia ocurre que la unidad de observación son los individuos.

En este apartado abordaremos, en primer lugar, desde un punto de vista teórico, la importancia que tiene para estudios de la naturaleza del nuestro, llegar a la obtención de un adecuado listado de la población objeto de estudio. En segundo lugar, se determinan las características que debe poseer dicha población, pasando, en tercer lugar, a exponer la metodología que se ha seguido para su obtención, los problemas que han surgido y cómo han sido solventados. Por último, hacemos una minuciosa descripción de la base de datos obtenida, que comprende el listado de la población que cumple las características de corte definidas, y que analizamos en función de tres características principales: país de origen de la casa matriz, tamaño (en función del número de empleados) y sector de operaciones.

3.1.1.1. Relevancia de una adecuada obtención de la población en el muestreo estadístico

Como ya se ha comentado anteriormente, una de las principales ventajas de llevar a cabo una encuesta a gran escala es la posibilidad de generalizar los resultados de una determinada población. La técnica del muestreo es el método más comúnmente empleado en la investigación con encuestas, ya que normalmente no es posible encuestar a la totalidad de la población, por restricciones de tiempo y de coste. El principio más destacado del muestreo afirma que un subconjunto de los casos de la población es capaz de proporcionar información útil para describir la población completa (Williams, 1997).

Una de las primeras etapas del muestreo, que tiene una importancia crítica, es la identificación de la población como marco comprensivo de muestreo, a través del cual extraer la muestra (Pinsonneault y Kraemer, 1993). Este marco de la muestra, o lista de la población, es fundamental para el proceso de muestreo (Williams, 1997). La identificación de la población tiene una importancia crucial, porque la muestra debe representar un microcosmos de la población que intenta representar (Murphy, 1997). De manera semejante, Fowler (1988) hace hincapié en la importancia de construir una lista comprensiva de la población, ya que si el investigador va a tomar la muestra de esta lista, es particularmente importante la evaluación de la misma, el rigor a la hora de evaluar el proceso por el que se ha generado esta lista, y lo actualizada que está la información contenida en ella. Cualquier omisión de casos va a tener como consecuencia que éstos no se tengan en consideración en el estudio y que, por tanto, se produzcan sesgos o desviaciones en los resultados (Murphy, 1997).

Una vez identificada la población que debe cumplir las especificaciones requeridas para el objetivo de nuestra investigación (Selltiz *et al.*, 1980), estaremos en condiciones de decidir la metodología de muestreo que va a ser utilizada. En la selección de este método, el objetivo es asegurar que la muestra tomada es un subconjunto representativo de la población y, por tanto, que los resultados son generalizables para toda la población (cfr. Gill y Johnson, 2002). Es por tanto evidente que, para llevar a cabo una investigación basada en una encuesta que se pueda considerar adecuada, fiable y precisa, se ha de elaborar un listado de la población comprensivo y preciso, y seleccionar un adecuado método de muestreo.

3.1.2. Criterios de corte: Perfil de la población

Dado el perfil y la importancia de las MNCs en España, en un principio se hacía previsible que sería relativamente fácil obtener una lista de las MNCs que operan en España. Sin embargo, aunque existen bases de datos disponibles, ninguna de ellas proporcionaba una información completa y precisa.

Nuestra primera tarea ha consistido en establecer la población (Murphy, 1997), de (1) las MNCs extranjeras que operan en España y (2) las MNCs de propiedad española con actividad en el extranjero. Para este fin, una tarea crítica y de primer orden consistía en clarificar la definición de MNC. Aunque en la literatura no existe una definición universal de MNC, los principales criterios utilizados para definir las son: el porcentaje de ventas en el extranjero o de beneficios operativos, el número de empleados que tienen más allá de las fronteras del país de origen, o cierta combinación de estas dos variables (Shaked, 1986). Por ejemplo, Bartlett y Ghoshal (1989:14), definen una multinacional en términos de su “portfolio de múltiples entidades nacionales”, mientras Vernon y Wells (1986:2) definen las MNCs como “...empresas... característicamente creadas por una casa matriz localizada en un país y un ‘cluster’ de compañías filiales localizadas en otros países diferentes”. Generalmente, las MNCs son entendidas como empresas que se han internacionalizado mediante adquisiciones, fusiones y joint-ventures, o mediante una inversión “greenfield”²⁶. Nosotros también vamos a adoptar esta concepción de multinacional. Para el propósito de esta tesis, nos referimos a las MNCs como organizaciones con interés de controlar compañías extranjeras (Daniels y Radebaugh, 1995). Más aún, hablamos de una subsidiaria de una MNC extranjera en España, cuando esta MNC posee al menos el 50% de la compañía, es decir, en este estudio nos referiremos a este tipo de compañías al hablar de MNCs de propiedad extranjera.

Dado que el foco de nuestro estudio está en un aspecto de las relaciones con los trabajadores, hemos decidido utilizar el tamaño en términos de número de empleados como umbral de corte, para establecer la población en nuestro análisis. Inicialmente consideramos el umbral establecido por la directiva de la Unión Europea sobre los Comités de Empresa Europeos (94/95/EC), en la definición de la escala europea de las compañías multinacionales. Esta definición dice que son “...empresas que emplean 1000 o más empleados en el área

²⁶ “greenfield”: término empleado para denominar las inversiones que hace una MNC en un país de destino partiendo de cero.

económica europea (excluyendo GB), con al menos dos centros operativos dentro de Europa con más de 150 empleados”.

Se ha decidido, a efectos de este estudio, disminuir el tamaño anterior, ya que consideramos que la directiva de los Comités de Empresa Europeos se ha excedido en este tema, excluyendo a un numeroso grupo de medianas MNCs (Edwards *et al.*, 2007²⁷).

Además, hemos tenido en cuenta otra razón más pragmática, la ausencia de bases de datos fiables para empresas de menor tamaño que el que finalmente consideramos.

En un principio, se había incluido en la población, también las MNCs de origen español que operan en el extranjero y que poseen al menos 500 trabajadores en total y 100 en el extranjero. Sin embargo, más tarde consideramos que de este modo estábamos mezclando unidades de análisis:

- subsidiarias en el caso de las MNCs de propiedad extranjera
- casa matriz, en el caso de las MNCs de origen español

Tras discutir este tema en el ámbito de un congreso académico²⁸, se optó por centrar el análisis de esta tesis en las subsidiarias extranjeras que operan en España y utilizar la información recabada para las MNCs Españolas para futuros estudios. Además, la literatura reiteradamente diferencia la subsidiaria como unidad de análisis (ej.: Paterson y Brock, 2002), estudiando los diferentes roles estratégicos que éstas presentan y sus diferencias en y dentro de cada país (Jarillo y Martínez, 1990; Taggart, 1998), y en los diferentes países en los que opera la MNC (Gupta y Govindarajan, 1991).

Por esta razón tomamos como población:

Todas las MNCs de origen extranjero que operan en España y que poseen al menos 500 o más trabajadores en total, y 100 en la subsidiaria española.

²⁷ De hecho hay un debate en torno a la revisión de la directiva de los EWC (94/95) para incluir empresas de al menos 500 empleados en total (en lugar de 1000), y con 100 empleados en las operaciones fuera del país de origen (en lugar de 150).

²⁸ El proyecto de esta tesis fue presentada en ACEDE 2007. II Taller Doctoral (pre-congreso). Sevilla; Organizador: Universidad Pablo Olavide.

El umbral situado en 500 empleados asegura una cobertura de empresas medianas y grandes; el umbral de 100 empleados se toma en cuenta por consideraciones prácticas de fiabilidad de los datos.

Así, definida la unidad de análisis base de nuestro estudio, consituida por las subsidiarias de MNCs extranjeras según los criterios de corte establecido, la siguiente fase consistió en la identificación de la población total de subsidiarias con estas características que había en España.

El principal criterio en la determinación de la idoneidad de las fuentes a utilizar fue que éstas contuvieran datos acerca del número de empleados de cada empresa extranjera, e información acerca de su país de origen²⁹. Se demostró que estas cuestiones fueron especialmente problemáticas, ya que cada base de datos utilizada para obtener el listado de las empresas que contenían la población, presentaba una serie de fortalezas y debilidades que especificamos en el siguiente apartado.

Por otra parte, surgieron numerosos problemas al examinar las bases de datos utilizadas, como el hecho de que éstas no contenían una información completa; existía una duplicidad de compañías e imprecisión en los detalles de las empresas. En este contexto, Murphy (1997) pone de manifiesto las limitaciones de muchas bases de datos existentes en el mercado, y que son utilizadas para la investigación. Este hecho llama la atención de los investigadores, por la necesaria toma de conciencia de las limitaciones de cada base de datos y de la necesidad de llevar a cabo comprobaciones para asegurar la calidad de la información. Williams (1997) sugiere como una buena práctica, en situaciones en que no existe un listado completo, o cuando los listados que existen presentan debilidades, confeccionar la lista de la población utilizando diferentes fuentes. Siguiendo la argumentación de este autor, detallamos a continuación cómo hemos confeccionado la lista de la población y los problemas encontrados en su elaboración.

Se podría argumentar si esta forma de construir la población es la adecuada, ya que al estarse estudiando las subsidiarias extranjeras que tienen transferida la Política de Dirección de la

²⁹ Todo este proceso se ha realizado también para las MNCs españolas con operaciones en el extranjero, pero como se ha comentado en la nota al pie de pág número 25, se decidió más tarde excluirlas del estudio por la razón ya expuesta.

Diversidad (PDD), la población quizá (por la misma definición de población) debería de estar acotada a éstas o bien ser considerada infinita.

Sin embargo, podemos afirmar que no es posible conocer *a priori* si las subsidiarias de la población objeto de nuestro estudio tienen o no transferida la PDD. Si bien es cierto que determinadas MNCs en sus páginas web, publicitan si la diversidad es para ellos un valor corporativo, e incluso su contenido, esta información sólo aparece en casos de MNCs de gran tamaño y normalmente norteamericanas. Sin embargo, son escasísimos los casos en que la página web corporativa especifique la existencia de esta política, no existiendo información, ni en la web global ni en la de las subsidiarias españolas, de si esta política ésta o no transferida a la subsidiaria nacional.

No obstante, el criterio de corte utilizado basado en el número de empleados nos garantiza al menos la existencia de masa crítica para poder estudiar la transferencia de una política de RR.HH. como es la PDD. Es decir, nos aproximamos a través de este método a la población objeto de estudio al considerar tan sólo aquellas subsidiarias con el suficiente número de empleados como para poder hablar de implementación y transferencia de prácticas de RR.HH.. Esto es aún más cierto para la PDD, ya que esta política se transfiere habitualmente en MNCs grandes y a subsidiarias grandes (en función del número de empleados) (ver p. ej. Choi y Rainey, 2007; Quintanilla *et al.*, 2009).

3.1.3. Metodología para la obtención del listado de las empresas de la población

En este apartado recogemos las fuentes utilizadas en la elaboración de nuestra propia base de datos de las MNCs extranjeras que operan en España (según los criterios de corte que señalábamos en el apartado anterior), así como las principales dificultades que nos hemos encontrado y la forma en que éstas han sido resueltas.

Empezamos la elaboración de la base de datos en noviembre del 2006 y terminamos en diciembre del 2007. Los campos que establecimos que debía contener fueron los que detallamos a continuación:

- Número de identificación

- Nombre de la subsidiaria
- Nombre de la casa matriz
- País de origen
- Código SIC³⁰ primario y secundario
- Número de empleados total
- Número de empleados en España
- Persona de contacto
- Puesto
- Teléfono
- Dirección
- Página web

Las principales bases de datos existentes en el mercado y que se han utilizado para la confección de nuestra propia lista de la población han sido: SABI, AMADEUS, HOOVERS y ORBIS. De manera complementaria se usaron otras bases de datos procedentes de diversas fuentes: la Cámara de Comercio, Actualidad Económica, diario Expansión y Bolsa de Madrid. Para determinados sectores acudimos a listados procedentes de la Asociación Española de Banca, Dirección General de Seguros y “Multinational Marketing List”. Otras fuentes consultadas han sido la UNCTAD, en su “World Investment Report” de 2005, el listado de “Transnational Corporations and the Internationalization of R&D”³¹, y la última actualización del listado de MNCs norteamericanas que operan en España, procedente de la Cámara de Comercio de EE. UU. en España³².

Los principales problemas con que nos hemos encontrado en la elaboración de nuestra propia base de datos han sido:

1. Determinación del número de empleados

Para las MNCs extranjeras, SABI proporciona únicamente el número de empleados de la subsidiaria española, pero no a nivel mundial. Sin embargo, hemos buscado esta información de otras fuentes: Amadeus, Hoovers y, en última opción, se ha consultado la *pagina web* de la

³⁰ SIC: Base de datos interna del IESE (Antiguos Alumnos)

³¹ UNCTAD: World Investment Report 2005

³² www.amchamspain.com/spanish/publications.htm

compañía en búsqueda de esta cifra. No obstante, en numerosas ocasiones no contienen dicha información. Como última opción, y considerando la falta de precisión de los datos obtenidos, decidimos hacer una comprobación telefónica aleatoria. Contactamos con 214 compañías, que suponían un 20% del listado inicial. Por esta vía pudimos confirmar los datos en el 33% de los casos y completar la información de las compañías para las que carecíamos de datos.

2. Identificación de la casa matriz de la subsidiaria

En este punto ha sido difícil determinar, en numerosas ocasiones, cuál es la casa matriz, debido a la compleja estructura de propiedad que presentan en general las empresas MNCs. Fundamentalmente el problema ha estado en identificar si la casa matriz era el “último propietario” o el “accionista directo”. La información proporcionada por SABI es muy confusa. Por otra parte, se han producido frecuentes cambios en la propiedad de las MNCs objeto de nuestro estudio durante la fase de elaboración de la base de datos, lo cual ha supuesto una dificultad añadida. Después de contactar con 10 de las compañías para clarificar esta cuestión, y siguiendo su consejo, decidimos acudir a la información que sobre este tema se proporciona la página web de las empresas. Podemos afirmar que, en términos generales, hemos podido constatar que esta información sí se muestra en el sitio web de las compañías (ya que las web de las subsidiarias presentan con frecuencia un *link* a la web corporativa), en la que, con relativa frecuencia, de la historia de la compañía se puede extraer esta información).

3. Identificación del país de origen

El país donde está localizada la casa matriz está directamente relacionado con la cuestión previa. Así, una vez que el *headquarter* ha sido identificado, es fácil determinar el país en que está localizado, excepto en empresas de propiedad mixta. Hemos considerado que el *headquarter* (y también su país) se refiere a la empresa propietaria del porcentaje mayoritario de acciones de la subsidiaria. En los casos en que es un 50/50, la propiedad se considera mixta y el país de origen también.

4. Existencia de una duplicidad de empresas

Es un problema frecuente en las bases de datos que contienen información sobre MNCs extranjeras, y ha sido señalado por Kish (1965) y Murphy (1997). La razón es doble, por un lado hay compañías que tienen diferentes nombres que pertenecen a sus distintas áreas de negocio; por otra parte, la misma casa matriz puede tener varias subsidiarias. En ambos casos hemos elegido la subsidiaria con mayor número de empleados, porque entendemos que para el objetivo de este estudio son las más representativas, en cuanto a implementación de las prácticas. Además, se supone que las empresas tienen una forma común de dirigir a sus subsidiarias en el extranjero.

5. Evidencia de la existencia de sectores que no figuran en la base de datos de partida

Los principales sectores que no contiene la base de datos principal que hemos utilizado (SABI) son:

- **Sector bancario.** Hemos consultado las listas que proporciona la Asociación Española de Banca (AEB). La dificultad que presentan los datos proporcionados por esta institución se refiere a que no incluye el número de empleados, ni el *headquarter*, ni su localización. Hemos completado esta información consultando, una por una, sus páginas web.
- **Compañías de seguros.** Hemos utilizado la información proporcionada por la Dirección General de Seguros (DGS). Los problemas encontrados y soluciones adoptadas son similares a los del sector bancario.
- **Empresas de consultoría.** Para obtener esta información, hemos utilizado la base de datos de las 5000 empresas más grandes que operan en España, clasificadas por sectores, proporcionada por la Actualidad Económica y Expansión³³.

6. Ausencia de compañías específicas

Hemos comprobado, a lo largo de la fase de trabajo de campo, que existían bastantes compañías que no estaban identificadas por las bases de datos que estábamos utilizando. Por

³³ *Spain 5000 Largest Companies Ranking 2006*. (16/04/2007), fuente: Actualidad Económica y Expansión: <http://www.ranking5000.com>

esta razón se ha consultado, por un lado, a expertos con contactos en numerosas empresas, que nos han ayudado a completar la información. Por otra parte, la prensa económica nos ha sido de gran ayuda, tanto para identificar nuevas compañías como para tener conocimiento de procesos de fusiones y adquisiciones que han tenido lugar en el mercado durante este periodo.

7. Búsqueda de las personas de contacto

En las bases de datos utilizadas no aparece el nombre y datos de contacto de los directores de RR.HH.. El acercamiento a la población se realizó, en primer lugar, a través de una base de datos que contiene antiguos alumnos del IESE (SIC). En esta base de datos hemos encontrado contactos para el 69,98% de la población. También se han utilizado otras fuentes, como el *Quién es quién en RR.HH.* (2005)³⁴ publicado por el grupo Recoletos, y la prensa económica, que nos ha facilitado los datos de nuevos nombramientos con los que también hemos tratado de contactar, así como contactos personales de colegas y conocidos.

Teniendo en cuenta lo expuesto anteriormente, se ha examinado cada una de las compañías que componen la base de datos que integra nuestra población, y en diciembre de 2007 decidimos cerrar la base de datos, aunque con cierta flexibilidad, para incluir nuevas empresas que descubriéramos en las siguientes fases del trabajo de campo y que cumplieran los requisitos de pertenencia a la población.

En resumen, aunque partimos de unas bases de datos iniciales, debido a las limitaciones que éstas presentaban, hemos acudido a numerosas fuentes de información secundaria, para asegurar la precisión y el rigor de nuestro listado final. El procedimiento de llevar a cabo controles y supervisiones regulares (Murphy, 1997) y la utilización de diferentes fuentes (Williams, 1997), están consideradas como una buena práctica de investigación.

³⁴ Expansión: *Who's who in Human Resources Consulting integral*. Datasheet Dopp Consultores. Edición 2006.

3.1.4. Base de datos representativa de las MNCs extranjeras en España: características de la población

Nuestra base de datos final contiene 895 compañías subsidiarias de MNCs extranjeras que operan en España. Vamos a clasificar la población en términos de país de origen, cuyos resultados volcaremos en los diferentes tipos de capitalismos, tamaño (por número de empleados total y en España), y sector de operaciones. A continuación, justificamos la elección de estas variables en el análisis de la población y en el Anexo 2 mostramos los datos y representaciones gráficas a la que ésta clasificación da lugar.

País de origen

El país de origen condiciona la forma en que se transfieren las políticas a la subsidiaria. De hecho, hay países que tienden a centralizar mucho más la transferencia y otros que tienden a adaptar sus prácticas a la idiosincrasia local (Edwards y Ferner, 2002; Ferner *et al.*, 2001; Quintanilla y Ferner, 2003). La elección de esta variable, en términos de clasificación, se debe al argumento de la teoría institucional aplicado a las MNCs y focalizado en la cuestión de la “dualidad institucional”. En el interior de las MNCs, los agentes actúan presionando para conformar las características del contexto de la casa matriz y, además, están sujetos a la transferencia de las prácticas (en nuestro caso de la PDD) configuradas en la casa matriz, y que deben ser implementadas en el país de destino.

La forma en que se manifiesta esta “dualidad institucional” va a estar condicionada por razones “micropolíticas”, debidas a la variedad de capitalismos de los países en que opera la MNC (Morgan y Kristensen, 2006). En el siguiente apartado, se lleva a cabo una clasificación de los países en torno a la variedad de capitalismos existente entre los diversos países.

En el Anexo 2, se muestran diferentes figuras que proporcionan información sobre el país de origen, en números absolutos y porcentajes respectivamente. Hay que resaltar que el grupo más numeroso lo constituyen las MNCs norteamericanas, que suponen el 24,47% de la población, aunque los países Europeos en su conjunto suponen el 59% de la población.

Tipo de capitalismo

Profundizando en la clasificación anterior por país de origen, se han reagrupado las empresas de la población, según el tipo de capitalismo al que pertenecen. Hay diferentes clasificaciones en la literatura de esta variedad de capitalismos, siendo cada vez más abundantes los trabajos que las proponen y/o utilizan (ej. Boyer, 1990, 2005; Whitley, 1999; Hall y Soskice, 2001; Amable, 2004; Coates, 2005; Casey, 2007; Baumol *et al.*, 2007; Redding y Witt, 2009). Para el estudio de la transferencia de la PDD, hemos elegido la clasificación que hacen Hall y Soskice (2001), al considerarla la más utilizada en la literatura, en el estudio de las MNCs.

La aproximación teórica ya citada, basada en el institucionalismo comparativo, estudia las diferencias persistentes que se reflejan en la organización, en el mundo empresarial y en el comportamiento derivado del desarrollo histórico que hayan tenido los diferentes países, así como el debido a la influencia de las instituciones en la interacción de los distintos grupos y clases sociales (Lane, 1989; Whitley, 1999; Hall y Soskice, 2001). Las variedades de capitalismos y las organizaciones económicas, basadas en las naciones estado, proporcionan alternativas y formas de competir diferentes en su operatividad en la economía global.

Numerosos autores han intentado agrupar los diferentes sistemas nacionales de negocio en amplias categorías, basadas en las diferencias genéricas en los mecanismos que gobiernan la actividad económica (ej: Hollingsworth, Schmitter y Streeck, 1994; Chandler, 1990; Hall y Soskice, 2001). Estos autores contrastan las “Economías Libres de Mercado” (LMEs), como la británica o de EE.UU., con las “Economías de mercado coordinadas” (CMEs), como la alemana o la japonesa. Para los primeros, las relaciones de mercado son predominantes. En palabras de Whitley (2001:42), las empresas de este grupo actúan como islas aisladas en un mar desordenado. Las CMEs dependen mucho más de mecanismos que no proceden del mercado, como asociaciones de empresarios, gobierno y redes entre las empresas para el desarrollo de competencias clave, allí donde las empresas pueden ser más rentables. No es necesario explicar que hay diferencias importantes entre ambos sistemas, particularmente en lo que respecta a las prácticas de RR.HH. y, en nuestro caso, en lo referente a la aplicación de la política de la PDD.

Son Hall y Soskice (2001:21-22) los que clasifican los países en 3 grupos, LME, CME y Mixtos según queda especificado en la siguiente figura 3.1.:

Figura 3.1.: Clasificación según tipos de capitalismo

| LMEs | CMEs | MIXTOS | OTROS |
|--|--|--|-----------------|
| Australia Canadá Irlanda Nueva Zelanda Reino Unido Estados Unidos | Austria Bélgica Dinamarca Finlandia Alemania Islandia Japón Holanda Noruega Suecia Suiza | Francia Grecia Italia Portugal España Turquía | Resto del mundo |

Hall and Soskice 2001:21

LME: Capitalismos de Libre Mercado

CME: Capitalismos de Mercado Coordinado

Mixtos: Capitalismos Mixtos

Siguiendo esta clasificación tradicional, analizamos la composición de nuestra población en estos términos. Hemos añadido a la clasificación del mencionado autor una columna de *otros*, en la que se recogen aquellos países que no se pueden incluir en esta clasificación. En el Anexo 2 podemos observar gráficamente que la población objeto de nuestro estudio está compuesta por 35,42% subsidiarias extranjeras, cuyo país de origen pertenece a una economía de libre mercado (317 empresas). El 37,99%, está constituido por compañías procedentes de países con economías de mercado coordinadas (representado por 340 empresas). El 24,02% de la población³⁵ lo constituyen capitalismos mixtos, que están representados por 215 empresas, y por último, tan sólo un 2,5% de la población lo constituyen empresas cuyo país de origen no aparece en la clasificación de Hall y Soskice (2001).

³⁵ Hay que tener en cuenta que España se puede considerar un país perteneciente a la zona de capitalismos mixtos. No está representada en esta población, ya que tan sólo estamos analizando las MNCs extranjeras en España, por ser coherentes con la unidad de análisis elegida: la subsidiaria.

Tamaño

El tamaño, medido por el número de empleados, ha sido ampliamente citado como una variable significativa en la literatura previa, que estudia los factores que afectan a la transferencia de las políticas en las empresas MNCs (Garnier, 1982). También se ha argumentado que el factor principal no es el tamaño absoluto, sino el tamaño de la subsidiaria relativo al total de la MNC (Chang y Taylor, 1999; Garnier, 1982).

Basándonos en estos argumentos, en términos de tamaño, clasificamos la población según el número de empleados a nivel mundial, y número de empleados en España.

Empleados totales

Nos encontramos con que el 7,04% de la población, constituido por 63 empresas, tienen entre 500-999 empleados, 219 empresas (24,47% de la población) tienen entre 1000-4999 empleados, y el grupo más numeroso lo constituyen 613 empresas (68,49%), que tienen más de 5000 empleados. De este hecho podemos concluir que la mayor parte de las MNCs que tienen presencia en España son MNCs de gran tamaño, en cuanto al número de empleados. En el Anexo 2, aparecen los gráficos que muestran esta distribución.

Empleados en España

Clasificamos ahora a las compañías de la población (subsidiarias extranjeras de MNCs que operan en España) en función del número de empleados que tienen en España. Este análisis pone de manifiesto que 553 empresas (61,79%) tienen entre 100-249 empleados en España, 129 empresas (14,41%) tienen entre 500-999 empleados en España, 122 empresas (13,63 %) tienen entre 1000-4999 empleados en España, y tan sólo un 2,46% (22 empresas) tienen más de 5000 empleados en España.³⁶ Se puede concluir de esta información descriptiva, que el tamaño de las subsidiarias extranjeras en España, en cuanto a número de empleados, es pequeño.

³⁶ Para 69 empresas carecemos de esta información exacta aunque tenemos certeza de que pertenecen a la población.

Sector de operaciones

En términos de sector, clasificamos las empresas de la población según un primer criterio muy simple en: manufacturas, servicio y otros. Hay que destacar que el mayor grupo, con 443 empresas, que suponen el 49,5% de la población, pertenecen al sector servicios. El 37,43% de las empresas de la población pertenecen al sector manufacturero, y 117 empresas (13,07 %) se pueden clasificar en otros.

3.2. Muestreo estadístico: diseño de la muestra

En este apartado se indica, en primer lugar, el procedimiento metodológico de obtención de la muestra, que se ha seguido en esta tesis. En segundo lugar, se analiza su composición en función de las cuatro variables que ya utilizamos para la población: país de origen, tipo de capitalismo, tamaño (número de empleados en el mundo y en España), y sector. En tercer lugar, se lleva a cabo una comparación descriptiva entre la muestra y la población.

3.2.1. Metodología de obtención de la muestra

En la obtención de nuestra muestra se pueden diferenciar dos etapas:

I etapa

Dada la dificultad inherente, la obtención de información para el tipo de estudios como el que corresponde a esta tesis, se utilizó esta metodología del “muestreo no probabilístico y accidental” en la primera fase, para la obtención de los datos muestrales.

Este tipo de muestreo se caracteriza por utilizar las muestras que el investigador tiene a su alcance. Se denominan *accidentales* porque no responden a una planificación previa, en cuanto a los sujetos a elegir. De hecho, toma las muestras disponibles sin introducir selección o modificación alguna.

El criterio de selección de los individuos, según esta metodología, depende de la posibilidad de acceder a ellos, siendo éste nuestro caso, porque hemos utilizado los contactos de antiguos alumnos del IESE para llevar a cabo la encuesta, constituyendo éstos la primera y mayor fuente de aproximación a la población. Desde el punto de vista de la investigación, este tipo de muestreo es más débil. No obstante, su uso está admitido por la literatura fundamentalmente para estudios exploratorios, cuando no se disponen de otros datos, cuidando mucho el análisis y la interpretación de resultados.

II etapa

Siendo conscientes de las limitaciones de este procedimiento, ya que los métodos de muestreo no probabilísticos no garantizan la representatividad de la muestra, y por lo tanto no permiten realizar estimaciones inferenciales sobre la población, puesto que no todos los sujetos de la población tienen la misma probabilidad de ser elegidos, hemos procurado complementar la metodología inicial con una metodología mucho más cercana a la probabilística.

En nuestro caso, buscamos una solución para introducir aleatoriedad a nuestra muestra y poder obtener una muestra probabilística. Para ello, al no ser muy elevado el número de empresas que componen la población, en una segunda fase nos hemos dirigido a la población total, para evitar cualquier sesgo que pudiera introducir no aleatoriedad a nuestra muestra. Al dirigirnos a toda la población, hay equiprobabilidad, ya que todos los elementos de la población tienen la misma probabilidad de ser elegidos. De hecho, son ellos mismos los que deciden formar parte de la muestra o no, sin ningún tipo de condicionante.

Sabíamos que teníamos que lograr una muestra probabilística, ya que este tipo de muestras son esenciales en los diseños de investigación, tanto descriptiva como correlaciones-causales: encuestas de opinión, donde se pretende hacer estimaciones de variables en la población. Además, al convertir nuestra muestra, en esta segunda fase del muestreo, en una muestra probabilística, se lograba reducir al mínimo el error estándar (Kish, 1965).

Así, se puede afirmar que nuestro procedimiento de muestreo no ha sido único, ya que partiendo de un muestreo no probabilístico hemos logrado obtener una muestra que, ciertamente, cumple los criterios del muestreo probabilístico, atendiendo a las razones de aleatoriedad.

A continuación, una vez definido nuestro procedimiento, detallamos los pasos que se han dado para la obtención de la muestra.

Obtención de la muestra

I fase

En una primera fase, nos ha facilitado mucho el contacto con gran parte de las empresas de la población, el hecho de poder contar con contactos de antiguos alumnos del IESE Business School, recogidos en una base de datos interna de esta organización, a la que hemos tenido acceso. Por otra parte, el prestigio de esta institución, que ocupa uno de los primeros puestos en los rankings de escuelas de negocio a nivel Europeo y mundial del Financial Times y The Economist, nos ha ayudado a lograr la participación de las empresas.

En esta fase, en primer lugar el contacto se hizo mediante llamadas telefónicas a contactos, fundamentalmente proporcionados por profesores y directivos del IESE, que conocían a esas personas (directores de RR.HH. de las subsidiarias), bien por ser antiguos alumnos o bien por razones de trabajo. Se contactó telefónicamente a 340 empresas, con un índice de respuesta del 40%, es decir, pasaron a formar parte de la muestra aceptante y productora de datos 136 empresas. El índice de respuesta sobre la población total se situaba en este momento en un 15%.

En segundo lugar se acudió a la base SIC, ya mencionada, de antiguos alumnos del IESE, y se contactó por teléfono a 250 empresas. En este caso el índice de respuesta afirmativa fue menor, situándose en un 16%, logrando la respuesta afirmativa de 40 empresas, que pasaron a engrosar la cifra de muestra, tanto aceptante como productora de datos, ya que en las llamadas se concretaba la fecha y hora de la entrevista. Por tanto, el índice de respuesta sobre la población total hasta ese momento era del 19,6%.

Análisis de la ausencia de sesgo en la 1ª fase

Ante el problema que planteaba estar utilizando un muestreo no probabilístico, hicimos en esta primera fase un análisis pormenorizado del hecho de que la población pudiera estar sesgada por la alta participación de antiguos alumnos del IESE, y que este hecho pudiera

distorsionar la generalización de los resultados, por encontrarnos ante una muestra no probabilística.

Este análisis consistió en el cálculo del porcentaje de antiguos alumnos del IESE, para la muestra y para la población, comprobando que eran muy semejantes. Según se puede observar en la figura 3.2. el porcentaje es prácticamente equivalente. En la población nos encontramos con un 21,45% de Directores de RR.HH. y Directores Generales, antiguos alumnos del IESE, teniendo en la muestra un 20%.³⁷ Además, reforzando nuestro argumento, como podemos ver en la figura 3.2., un 70,05 % de la población estaba compuesto por empresas a las que pertenecían antiguos alumnos del IESE. Por tanto, aunque en un primer momento, por la técnica de muestreo inicial utilizada en esta primera fase, parecía que estábamos ante una muestra no probabilística, estos ratios nos hacen asumir con bastante certeza la existencia de equiprobabilidad.

Figura 3.2.: Composición de la muestra y la población (antiguos alumnos)

| Población | Alumnos (Directores de RR.HH. y Directores generales) | Alumnos (otras posiciones) | Nº alumnos | Total |
|----------------|---|----------------------------|------------|-------|
| Nº de empresas | 192 | 435 | 268 | 895 |
| % Población | 21,45% | 48,60% ³⁸ | 29,95% | 100% |
| Muestra | 47 | | 188 | 235 |
| % Muestra | 20% | | 80% | 100% |

II. Fase

No obstante, a pesar de que los cálculos anteriores muestran la aleatoriedad de la muestra obtenida en esta primera fase, en la segunda fase la técnica de muestreo fue probabilística. Para reforzar la aleatoriedad, y con ella la equiprobabilidad, que nos permitiera actuar con mayor seguridad en la generalización de los resultados de nuestro estudio de relaciones causales a la población, en esta fase se contactó con el resto de la población, que no pertenecía ya a la muestra, mediante *mailing* y *e-mailing* y sucesivos.

³⁷ Fue a Directores de RR.HH. y a Directores Generales a los que se contactó telefónicamente en la 1ª fase del estudio.
³⁸ Miembros de la Asociación de alumnos que han facilitado contactos en sus empresas, de personas que no eran antiguos alumnos y que han participado en el proyecto.

Se hizo un primer *mailing* al resto de la población que no pertenecía ya a la muestra, enviando una carta personalizada y dirigida a los directores de RR.HH. de 719 empresas, en la que solicitábamos su participación en el estudio. Los contactos y direcciones se consiguieron tanto a través del SIC, como del quién es quién en RR.HH. de la actualidad económica y a través de las páginas web de las empresas de la población, que en ocasiones proporcionan el nombre del Director de RR.HH. o del Director General. Fueron 22 empresas las que contestaron, manifestando su intención de participar en el estudio; es decir, obtuvimos una tasa-respuesta del 3,05%, que pasaron a constituir parte de la muestra aceptante. Sin embargo, por distintas circunstancias, con dos de estas empresas no conseguimos fijar la entrevista, con lo cual a la muestra productora de datos sólo pasaron 20 empresas, siendo la tasa de respuesta final de un 2,78%. Por tanto, el índice de respuesta sobre la población total hasta ese momento era del 21, 89 %, teniendo en este momento ya una muestra constituida por 196 empresas.

Seguidamente se hizo un envío de correo electrónico a 313 empresas, de las 699 restantes de la población³⁹, es decir a un 44,77% de la población restante. El *e-mailing* se dirigió solamente a estas empresas, por la dificultad en conseguir los correos electrónicos de las personas a las que nos queríamos dirigir. La tasa de respuesta fue de un 5%, es decir, logramos contactar con 35 empresas que se interesaron en el estudio. De éstas, finalmente la entrevista se realizó a 30, ya que las otras cinco manifestaron dificultades de disponibilidad. Por tanto, la tasa de respuesta de empresas que entraron a formar parte de las empresas productoras de datos, fue de 4,29%. Es estos momentos las empresas de la muestra ascendían a 226, es decir, un 25,25% de la población.

Finalmente se logró contactar con nueve empresas más, que estuvieron dispuestas a formar parte del estudio, fundamentalmente a través de contactos proporcionados por las personas ya encuestadas. Con estas 9 empresas llegamos a la cifra de las 235 empresas de la muestra final, que constituye un 26,25% de la población.

Un factor que mejoró el ratio de respuesta, en la última fase de aproximación a la población, fue que, en el texto que les remitimos (vía *e-mail*) para obtener su respuesta, destacábamos la alta participación que ya se había logrado del colectivo de empresas MNCs en España, y los

³⁹ En este envío se excluyó a las dos empresas que, aunque en un primer término habían manifestado estar interesadas, luego no pudieron participar en el estudio.

interesantes resultados que esperábamos obtener del estudio, tanto por su interés en cuanto al contenido como por la representatividad de la muestra.

Error muestral

En teoría, cuando se extrae una muestra de una población, es frecuente que los resultados obtenidos de la muestra no sean exactamente los valores reales de la población. El error de muestreo ocurre al estudiar una muestra, en lugar de la población total. La diferencia entre el valor del parámetro de una población y el estadístico de una muestra, recibe el nombre de *error muestral*.

Dado que nuestra muestra es de 235, el error muestral, calculado con la misma fórmula, con que calculamos la muestra para poblaciones finitas, asciende en nuestro caso a un 5,5%, que asumimos como aceptable.

3.2.2. Características de la muestra obtenida en el estudio

En el Anexo 3 se lleva a cabo un análisis descriptivo de las características de la muestra, del mismo modo que se ha hecho con la población, referido al país de origen, tipo de capitalismo al que éste corresponde y sector de operaciones. Evidentemente, todos los elementos de la muestra cumplen los criterios de corte que hemos definido, para determinar los individuos que integran la población.

3.2.3. Análisis comparativo de la población y la muestra

Para tener una imagen más clara de nuestra muestra, en relación con la población, se ha llevado a cabo un análisis comparativo entre la población y la muestra (Jones y McMahon, 1984), en términos del país de origen de la empresa, tipos de capitalismo, tamaño (según el número de empleados a nivel mundial y el número de empleados en España) y el sector de operaciones (Anexo 4).

En cuanto al número de empleados a nivel mundial, podemos afirmar que en nuestra muestra, el 76,60% de las empresas tienen más de 5000 empleados, siendo sin embargo esa cifra para la población del 68,49%, es decir, que la muestra está compuesta, en términos comparativos con la población, por empresas con mayor número de empleados a nivel mundial.

Respecto al número de empleados en España, es relevante destacar que las empresas de la muestra tienen más empleados que las de la población, según los estratos establecidos, siendo el porcentaje de empresas con más de 5000 empleados en la población del 2,46%, frente a una muestra con un 7,20%.

En referencia al país de origen, es interesante destacar el alto número de empresas de la muestra pertenecientes a EE. UU., un 36,2%, frente al 24,47% de la población. En cuanto a empresas manufactureras y de servicios, el porcentaje está equilibrado.

Al observar las diferencias que a primera vista surgen entre la población y la muestra, en un primer momento nos planteamos llevar a cabo un test de respuesta y una asignación de pesos previa al tratamiento de las variables (Johnson, 1987). Sin embargo, no podemos olvidar que el único criterio de corte establecido para determinar la población, y que por tanto podía condicionar nuestra muestra, era el del número de empleados (al menos más de 500 en el extranjero y al menos 100 en España), y todas las empresas de la muestra cumplen esa condición. Este fue el motivo por el que no optamos por la asignación de pesos, que por otra parte presenta la limitación del distorsionamiento de la misma, por la modificación de la varianza que se produce. Además, otros estudios consultados aconsejan llevar a cabo este tipo de procedimientos para muestras mayores de 400, y cuando el muestreo se realiza de manera reiterada (Little, 1986).

Por otra parte, desde una perspectiva más cualitativa, podemos afirmar que en el acercamiento a la población, hemos encontrado mayor disponibilidad a participar en el estudio, en las MNCs grandes que en las pequeñas (el 86% de empresas de la muestra está compuesta por empresas con más de 1000 empleados a nivel mundial). Indudablemente, este hecho está relacionado con las características de la encuesta global (no sólo las preguntas referidas a la tesis). En definitiva, es este tipo de empresas con mayor número de empleados las que tienen desarrollada este tipo de políticas de RR.HH. y una infraestructura de RR.HH. que le da

soporte. En cuanto al número de empleados en España, ocurre algo similar. Las subsidiarias pequeñas no suelen ser objeto de transferencia de políticas formalizadas.

3.3. Definición de las variables que comprenden el modelo y forma de medida

Las variables procedentes de las hipótesis de trabajo se pueden clasificar en tres bloques: Variables Dependientes, Variables Explicativas y Variables de Control. Previamente a establecer cómo vamos a medir las variables, conceptuamos cada una de las variables que componen el modelo, y en segundo lugar especificamos los indicadores e ítems utilizados en cada caso, así como la literatura en que se sustentan.

3.3.1. Variable Dependiente

La única variable dependiente es el **grado de Transferencia de la PDD**, entendiendo por *grado de transferencia* el grado de centralización con que la PDD está transferida. Es decir, el grado de transferencia se considera mayor cuanto mayor es la centralización con que ésta se produce y menor cuanto mayor sea la adaptación local de la política.

Hay que señalar que no hay literatura específica que nos dé un indicador para medir la transferencia de la PDD. Por tanto, la idea es medir esta variable mediante la construcción de un indicador sintético, siendo esta metodología especialmente interesante en las ciencias sociales. En primer lugar, definimos qué es lo que entendemos por PDD, coincidiendo esta definición con la del cuestionario, y sabiendo que nuestra variable dependiente no es la PDD sino la transferencia de la PDD (TPDD). En segundo lugar nos referimos a la necesidad de obtener una submuestra en la que contrastar nuestro modelo y, en tercer, lugar formulamos el modelo de medida de esta variable.

Entendemos por PDD todas aquellas acciones directivas encaminadas a lograr una eficaz dirección de una plantilla diversa (reflejo de la sociedad en que ésta está inmersa), evitando cualquier discriminación de género, raza, edad, orientación sexual, nación de origen o discapacidad, en un intento de hacer rendir los efectos positivos que ésta puede tener para la empresa y reducir los negativos. La formulación de la política como tal varía de unas compañías a otras, y de unos países a otros (Klarsfeld *et al.*, forthcoming), e incluye temas

relacionados con el reclutamiento, la retención, desarrollo profesional, patrocinio externo, comunicación, formación y existencia de un *staff* o infraestructura dedicados a desarrollar la política (Jayne y Dipboye, 2004). En este sentido, las empresas, al hablar de PDD, se refieren tanto a la política específica que integra unas prácticas o políticas concretas como a la política transversal que afecta a las demás prácticas de RR.HH. de la empresa (ver apartado 1.5.3.)

Necesidad de la obtención de una nueva muestra: la muestra PDD

Con respecto a las empresas que integran la población, en primer lugar se ha estudiado en qué medida pertenece la diversidad a la estrategia corporativa como valor corporativo, y su inclusión en el código ético de la misma. Thomas y Ely (2006), hablan de tres niveles: **Reconocimiento** de que la discriminación es injusta: promoción de la igualdad de oportunidades; **Reconocimiento** del valor de la diversidad: ***La diversidad es positiva***; y **Promoción de la diversidad** en la empresa por el **Potencial** de la diversidad. Es en este tercer nivel donde se hace más propicia la configuración de una Política de Dirección de la Diversidad en la casa matriz. Constituye este primer análisis el punto de partida en la observación de las empresas de la muestra. El hecho de si la diversidad es o no un valor corporativo actúa como variable-filtro, ya que aquellas empresas en que ésta no lo sea no son objeto de nuestro análisis. Es decir, las empresas en que no se reconozca la diversidad como un valor corporativo no se plantearán la necesidad de definir ningún tipo de política.

En segundo lugar, es necesario que, a nivel corporativo, se haya decidido la configuración de la PDD y su transferencia de esta política a la subsidiaria. Con lo cual se hace una segunda pregunta-filtro, que nos lleva a determinar exactamente las empresas objeto de nuestro análisis, que sólo son aquellas en la que se ha decidido transferir la política.

Estas empresas, en concreto 114, en que hay una decisión clara de transferir esta política constituyen la denominada *muestra PDD* (cuyas características se describen en el Anexo 5). Son las que de una manera más próxima son objeto de nuestro análisis y en las que buscamos contrastar las hipótesis de trabajo planteadas en la tesis. Es decir, de qué factores depende el grado en que se produce esta transferencia de la política a la subsidiaria, entendiendo por grado de transferencia, grado de centralización.

Formación del constructo TPDD

Para formar este constructo, llamado “transferencia de la PDD”, vamos a diferenciar las dos formas en que las empresas implementan la PDD como política específica y la PDD como política transversal.

Por un lado, consideramos a la PDD como una política concreta que forma parte del conjunto de políticas de RR.HH. de la empresa (ver capítulo 1, apartado 1.5.3.) y es a lo que llamamos **PDD Específica**. Para ello, medimos el grado de centralización con que se transfiere.

Por otro lado, al analizar aquellas empresas que han adoptado la diversidad como un valor corporativo, consideramos la influencia que tiene la diversidad en determinadas políticas de la RR.HH. de modo transversal (Bowen y Ostroff, 2004; ver también capítulo 1, apartado 1.5.3. En la figura 3.4, recogemos los ítems correspondientes a las prácticas de RR.HH. afectadas transversalmente por el valor corporativo de la diversidad. Las políticas que integran la denominada **PDD Transversal**, se refieren a temas de retribución y evaluación del desempeño, formación y desarrollo, participación de los empleados y comunicación o gestión del conocimiento. En este caso medimos el grado de centralización de aquellas políticas de RR.HH. que tienen un contenido de diversidad⁴⁰.

La formación del constructo TPDD, por tanto, incluirá la variable que mida el grado de centralización de la PDD específica, así como las variables que midan el grado de centralización de las políticas afectadas transversalmente y que se engloban en la denominada PDD transversal: PDD retribución, PDD evaluación del desempeño, PDD formación y desarrollo, PDD participación de los empleados y comunicación, y PDD gestión del conocimiento.

⁴⁰ La dirección de RR.HH. debe asegurar la consistencia interna con la estrategia implementada y la factibilidad en la implementación de las políticas (Bowen y Ostroff, 2004). En este sentido, al medir el grado de centralización de la PDD, debemos medir también el grado de centralización de políticas de RR.HH. de la empresa, ya que, como afirman Shen, Chanda, D’Netto y Monga (2009), la dirección de la diversidad se realiza a través de la dirección de RR.HH. en la empresa.

Medida de la centralización de la PDD Específica

Medimos directamente en primer lugar la centralización *versus* descentralización, con que se está produciendo la transferencia de lo que llamamos PDD específica. El contenido de esta política entendemos que lo constituyen las prácticas definidas por Jayne y Dipboye (2004), y que quedan recogidas en la figura 3.3. El número, así como el tipo de prácticas, variará de unas empresas a otras y de unos países a otros. Para recoger este efecto hemos creado un indicador numérico que mide la intensidad de la PDD específica (decimos que mayor será la intensidad cuanto mayor sea el número de prácticas que lo integren). A este indicador lo llamamos “Desarrollo de prácticas de la PDD” y lo utilizamos como variable de control en el modelo.

En cuanto a la PDD específica, afirmamos que la transferencia es total cuando la política se configura en la casa matriz y se transfiere de manera estandarizada (política centralizada) a las subsidiarias, y que no hay transferencia cuando la política se configura localmente (política descentralizada).

Se distinguen cinco niveles de transferencia, basándonos en el grado de centralización:

1. Hay transferencia total = Total centralización (las operaciones en España deben implementar la política estandarizada, configurada por un nivel organizativo superior, como la casa matriz o el *headquarter* regional).
2.
3. Hay transferencia parcial = Centralización parcial (las operaciones en España pueden desarrollar la política dentro de unas reglas/marco establecidas por el nivel organizativo superior, con una mayor adaptación local).
4.
5. No hay transferencia = Descentralización (las operaciones en España configuran localmente la política).

Figura 3.3.: Indicador de la PDD específica

| Indicador | Literatura | Ref. Cuestionario | Codificación |
|----------------|--|----------------------|---|
| PDD específica | Jaine y Dipobye (2004); Sparrow <i>et al.</i> , (2004); Ferner <i>et al.</i> , (2005); Brewster y Suutari (2005) | J3 | Variable con escala de Likert ⁴¹ 1-5 |

Medida de la centralización de la PDD transversal

Para medir el grado de centralización de la PDD transversal, por lo explicado arriba (formación del constructo TPDD), medimos el grado de centralización para cada una de las políticas de RR.HH. influidas por la concienciación de la importancia de la política de diversidad para la empresa (figura 3.4).⁴² En las empresas de nuestra muestra que tienen configurada una política de diversidad, las políticas de RR.HH. estarán influidas tanto por el valor corporativo como por la implementación intencionada de una política de diversidad. Distinguimos para las políticas de la figura 3.4., igual que en el caso de la PDD específica, cinco niveles:

- 1. Hay transferencia total = Total centralización (las operaciones en España deben implementar la política estandarizada, configurada por un nivel organizativo superior, como la casa matriz o el *headquarter* regional).
- 2.....
- 3. Hay transferencia parcial = Centralización parcial (las operaciones en España pueden desarrollar la política dentro de unas reglas/marco establecidas por el nivel organizativo superior, con una mayor adaptación local).
- 4.....
- 5. No hay transferencia = Descentralización (las operaciones en España configuran localmente la política).

⁴¹ Una escala de Likert es una declaración que se le hace a los sujetos encuestados para que éstos lo evalúen en función de su criterio subjetivo (Sánchez et al., 1998).

⁴² Utilizamos las políticas y prácticas de RR.HH. recogidas en la figura 3.4. para medir la PDD transversal por ser éstas las más ampliamente utilizadas por las MNCs. Por ello, tenemos acceso a la información sobre su grado de centralización por formar parte de la encuesta global (Edwards *et al.*, 2007; Quintanilla *et al.*, 2010), llevada a cabo por el equipo, en la que hemos introducido el apartado de Dirección de la diversidad. a los efectos de la recogida de datos para esta tesis.

Figura 3.4.: Indicadores transversales del constructo PDD

| Indicador | Ítems | Literatura | Ref. Cuestionario | Codific. |
|---|--------------------------------|--|-------------------|-----------------------------------|
| Grado de centralización en la implementación de PDD transversal en: | | Albretch (2000) | | |
| | Retribución | McLoughlin y Carr 1997; Van den Bos, Lind, Vermunt y Wilke, 1997; Allen <i>et al.</i> , 2004 | D16_1ov | Variable con escala de Likert 1-5 |
| | Evaluación del desempeño | Kramar 1998; Dagher, D'Netto y Sohal, 1998; Shen y Edwards, 2006 | D16_5ov | Variable con escala de Likert 1-5 |
| | Formación | Powell y Butterfield, 1994; Maxwell <i>et al.</i> , 2001; Shen y Edwards, 2006. | E9_1ov | Variable con escala de Likert 1-5 |
| | Desarrollo directivo | Loden y Rosener, 1991; Morrison, 1992; Richard y Kirby, 1999; Ragins 2002 | E9_3ov | Variable con escala de Likert 1-5 |
| | Participación de los empleados | Watkins 1995; Lingard y Lin., 2004 | F10_3ov | Variable con escala de Likert 1-5 |
| | Comunicación | Ekanem y Wyer, 2007 Cox <i>et al.</i> , 2009 | F10_1ov | Variable con escala de Likert 1-5 |
| | Gestión del conocimiento | Ratcheva, 2009 | E9_2ov | Variable con escala de Likert 1-5 |

En el capítulo cuatro, (ver epígrafe 4.2.1.1), explicamos cómo se operacionaliza la construcción de esta medida.

3.3.2. Variables Independientes o Explicativas

Consideramos, según nuestro modelo de análisis, cuatro variables independientes que nos proporcionan las hipótesis de trabajo. Éstas son:

- La distancia institucional (DI)

- La autonomía (AU),
- El poder (PO)
- La ventaja competitiva percibida (VCP).

En esta sección nos referimos a estas cuatro variables, explicitando el constructo a que dan lugar, analizando qué ítems las constituyen, así como el modo en que está codificada su medida.

a. Distancia Institucional

La distancia institucional está basada en el constructo “perfil institucional”, siendo ésta la diferencia entre el perfil institucional del país de origen y el perfil institucional del país de operaciones (Kostova, 1999; Kostova y Zaheer, 1999; Xu y Shenkar, 2002). El perfil institucional de un país refleja el entorno institucional en que un país es definido como un conjunto de instituciones relevantes, que se han ido estableciendo a lo largo del tiempo, que operan en ese país, y se transmiten dentro de las organizaciones a través de los individuos (Kostova, 1997:180). Los entornos institucionales están basados en los tres pilares de Scott (2001): regulador, normativo y cultural cognitivo. Además, estos tres pilares han sido utilizados individualmente para medir la distancia institucional (Xu y Shenkar, 2002). Las medidas, por tanto, están basadas en estos tres pilares: (1) regulador: normas acerca de la igualdad de oportunidades en el empleo; (2) normativo: soporte social que prestan los agentes sociales; y (3) cognitivo: conocimiento compartido por los directivos acerca de la política de diversidad. Anclar las medidas institucionales en una política es consistente con la investigación psicológica cognitiva (Abelson y Black, 1996; Walsh, 1995), que sugiere que las categorías normativas y cognitivas están sustentadas por una política determinada. Las cuestiones reguladoras son también específicas de la política, porque las leyes y reglas relacionadas con la diversidad son, en parte, específicas e independientes del clima regulador en su conjunto.

La medida de la distancia institucional aparece operacionalizada en la literatura de diferentes modos. Autores como Ionascu, Meyer, y Erstin (2004) utilizan la medida de la distancia

cultural —constructo cultural de Hofstede (1980), desarrollada por Kogut y Shing (1988))⁴³— y la emplean para medir la distancia cognitiva, complementándola con otros indicadores específicos para la variable que ellos estudian (modo de entrada), para la distancia reguladora y normativa. Otros autores como Linders *et al.*, (2005), para medir la distancia institucional referente a su variable (calidad institucional), construyen seis indicadores, basándose en la literatura respectiva, y utilizan la misma fórmula de la distancia cultural, exceptuando el número de dimensiones que, en su caso, es de seis en vez de cuatro.

El índice de Kogut y Shing (1988: 422) es:

$$CD_j = \sum_{i=1}^4 \left\{ (I_{ij} - I_{iu})^2 / V_i \right\} / 4$$

Donde I_{ij} se refiere al índice de las dimensiones culturales para la dimensión cultural I y el país J . V_i es la varianza del índice para la dimensión i , u indica los Estados Unidos, y CD_j es la diferencia cultural del país j de los Estados Unidos.

Ionascu, Meyer, y Erstin (2004) utilizan la siguiente proxy para medir la distancia normativa, así como Xu y Shenkar (2002) la utilizan para medir la distancia cognitiva y reguladora. Hemos decidido utilizar este índice, ya que el utilizado por Kogut y Shing (1988: 422) mide la distancia cultural, no la distancia institucional, como es nuestro caso.

$$D = \sqrt{\sum_i \left\{ (I_{i,destino} - I_{i,origen})^2 / V_i \right\}}$$

No hay literatura previa para el desarrollo de medidas del perfil institucional referente a la PDD; por lo tanto, hemos desarrollado un cuestionario, incluyendo una serie de ítems que lo definan de manera semejante a como hacen Kostova (1997), Busenitz, Gómez y Spencer (2000), Kostova y Roth (2002), Linders *et al.*, (2005).

Siguiendo la argumentación de Murphy (2002), que dice que la función de medición debe establecer una correspondencia entre el mundo real y el mundo conceptual, decidimos crear

⁴³ La popular medida de Kogut y Shing (1998) es frecuentemente citada en la literatura. Según la base de datos SSCI (Social Science Citation Index), el *paper* ha sido citado 260 veces, en el periodo 1998 a 2003; 28 veces en el 2003.

un grupo de trabajo con expertos, tanto académicos como procedentes de la empresa (Directores de RR.HH. de MNCs) para el desarrollo de las preguntas del cuestionario relacionadas con esta variable. Se utiliza así una técnica ampliamente recomendada en las ciencias sociales (Mingers, 1992). Teniendo en cuenta sus aportaciones, identificamos los ítems que componen los constructos del perfil institucional de la PDD, agrupados en los tres pilares que señala Scott (1985): regulatorio, normativo y cognitivo. Este paso fue previo al cálculo de la distancia institucional, que construimos a través del proxy del índice de Kogut y Shing (1988: 422), utilizado por Ionascu *et al.*, (2004). Siguiendo consejos también de expertos académicos en la materia⁴⁴, optamos por no mezclar, en un principio, la DI regulatoria, con la DI normativa y con la DI cognitiva, por considerar que cada una de estas medidas se refería a temas diferentes, que no eran susceptibles de unirse en un solo constructo⁴⁵.

Este perfil lo creamos mediante los indicadores que quedan recogidos en la figura 3.5, teniendo en cuenta que tiene la triple vertiente ya mencionada: Reguladora, Cognitiva y Normativa. A través de ellos, se construyó el perfil regulador, cognitivo y normativo de la diversidad, tanto para el país de origen como para el de destino.

Figura 3.5.: Indicadores e ítems para los tres perfiles o dimensiones de la DI

| Indicadores | Ítems | Literatura | Ref. Cuestionario | Codific. |
|----------------------------------|---|--|-------------------|-----------------------------------|
| Dimensión reguladora para la PDD | Marco legal suficiente; protege la IO (igualdad de oportunidades) para minorías | Elaboración propia | J8_1 J8_2 | Variable con escala de Likert 1-5 |
| | La IO en el puesto de trabajo está regulada por ley suficientemente | | J8_3 J8_4 | |
| | Cláusulas en torno a la IO en los convenios colectivos | | J8_5 J8_6 | |
| | Existencia de ayudas gubernamentales para la contratación de minorías | | J8_7 J8_8 | |
| Dimensión cognitiva para | Conciencia social de la protección legal de las minorías | Elaboración propia, basada en lo que hacen los | J8_9 J8_10 | Variable con escala de Likert 1-5 |
| | Conocimiento de las minorías de | | J8_11 | |

⁴⁴ Consulta realizada a Tatiana Kostova (*Chair, International Management Division*, en la conferencia Academy of Management, 2008)

⁴⁵ Sin embargo, como se explica en el apartado 4.2.1.2., para lograr operacionalizar el constructo DI, se llevó a cabo finalmente un análisis factorial de estas tres variables.

| | | | | |
|---------------------------------|---|---|----------------|-----------------------------------|
| la PDD | su protección legal | autores anteriores, | J8_12 | |
| | Conocimiento de las minorías de su protección sindical | que estudian el perfil para otras | J8_13 J8_14 | |
| | Conocimiento de los empresarios de las ventajas legales de contratar minorías | políticas | J8_15 J8_16 | |
| | Formación directiva en diversidad (másters y programas para directivos) | | J8_17 J8_18 | |
| | Publicaciones dirigidas a los directivos que incluyan temas de diversidad | | J8_19 J8_20 | |
| Dimensión normativa para la PDD | Dada la realidad social del país, es necesaria la aplicación de políticas de diversidad | Elaboración propia, basada en lo que hacen los | J8_21 J8_22 | Variable con escala de Likert 1-5 |
| | Contratar minorías como señal de Responsabilidad Social Corporativa. | autores anteriores, que estudian el perfil para otras | J8_23 J8_24 | |
| | Comunicación de la diversidad en la web corporativa | políticas | J8_25 J8_26 | |
| | Diversidad en código de valores | | J8_27 J8_28 | |
| | Concienciación social en diversidad (fundaciones, partidos políticos, sindicatos, etc) | | J8_29 J8_30 | |

Una vez que obtuvimos estos datos para los diferentes países de origen, siendo siempre el país de operaciones España, se calcularon las variables *distancia reguladora*, *cognitiva* y *normativa*, mediante la fórmula proxy de la utilizada por Kogut y Shing (1988: 422). A partir de ahí, se llegará a una medida de la distancia institucional por un procedimiento metodológico de reducción de datos, que aparece operacionalizado en el capítulo 4.

b. Grado de autonomía de la subsidiaria respecto a la casa matriz

El grado de autonomía al que nos referimos con esta variable se podría llamar autonomía estructural, ya que guarda relación con el tipo de estructura que adopta la MNC. Esta estructura determinará el tipo de relación de la subsidiaria con la casa matriz y los sistemas de

control y coordinación utilizados, aspectos éstos que condicionan el grado de autonomía de la subsidiaria en la MNC. Cuanto mayor sea el control ejercido sobre la subsidiaria, mayor será la integración de ésta y menor será su autonomía, o lo que es lo mismo, el grado de autonomía será mayor cuanto más descentralizadas estén las decisiones. Nuevamente, de igual modo que ocurría con el constructo TPDD, estamos construyendo una medida que no aparece operacionalizada por la literatura de una manera tan completa. Sí hay medidas de la autonomía de las subsidiarias, como por ejemplo la presencia o no de expatriados (Prahalad y Doz, 1981), pero el tema es mucho más complejo y hay muchos otros factores de los que ésta depende, y que hemos tratado de recoger al operacionalizar el constructo.

En esta tesis se operacionaliza la medida del grado de autonomía estructural de la subsidiaria, como constructo formado por una serie amplia de indicadores, todos ellos referenciados por la literatura⁴⁶, pero no utilizados de forma conjunta. Estos indicadores se presentan en la figura 3.6. Hay también una serie de variables de tipo contingente que, como se dice en el capítulo 2, influyen en la autonomía. Éstas son: el sector, la edad de la subsidiaria, su tamaño en función del número de empleados y el país de origen. Estas variables aparecen operacionalizadas en esta tesis como variables de control.

Figura 3.6.: Indicadores e ítems de la variable autonomía.

| Indicadores | Ítems | Literatura | Ref. Cuestionario | Codific. |
|----------------------|---|---|-----------------------|-----------------------------------|
| Estructura de la MNC | Grado de autonomía de la función de producción o de generación del servicio | Edwards <i>et al.</i> , (1993); (1999); Gupta y Govindarajan (1991) | J10_1 | Variable con escala de Likert 1-5 |
| | Grado de autonomía en control financiero. | Ferner <i>et al.</i> , (2004) | J10_2 | |
| | Grado de Autonomía Fijación de las políticas de RR.HH. | Florkowski (1996); Taylor <i>et al.</i> , (1996) Ferner <i>et al.</i> , (2004); Chandler <i>et al.</i> , (1990) | J10_3 | |
| | Matricialidad de la | Egelhoff (1988); | Esttorg ⁴⁷ | Variable con |

⁴⁶ Para una mayor comprensión del tema, ver apartado 2.4.1 del capítulo 2 de esta tesis.

⁴⁷ Esttorg: Estructura Organizativa (índice que abarca estos cuatro niveles)

| | | | | |
|---|---|--|---------------------------------------|-----------------------------------|
| | estructura (diferentes niveles) | Pearce (1987); Roth y Morrison, (1992); Birkinshaw (1996); Vachani (1999); Ferner <i>et al.</i> , (2007) | | escala de Likert 1-5 |
| Directivos procedentes de la casa matriz - consejo de administración de la subsidiaria (Policentrismo/ Etnocentrismo) | Presencia de directivos que han desarrollado su carrera en el país de la casa matriz entre las 5 posiciones más altas de la subsidiaria | Harzing (2001) | C7a Codificación invertida | Variable con escala de Likert 1-5 |
| Estructuras administrativas globales (Policentrismo/ Etnocentrismo) | Existencia de un comité que decide la configuración de políticas de RR.HH. | Marginson (1992) Dany <i>et al.</i> , (2008) | C3a | Variable dicotómica |
| Redes | Existencia de Redes globales de expertos | Bartlett y Ghosal, (1989); Martínez Jarillo (1991) Ghosal y Westney, (1993). Sparrow <i>et al.</i> , (2004) | E8b_4 | Variable dicotómica |
| Tecnologías de la información | Existencia de un programa informático que contenga los datos relacionados con RR.HH. a nivel mundial | Child (1984) Hannon <i>et al.</i> , (1996); Roth y O'Donell, (1996) Ruta (2005) Sambharya <i>et al.</i> , (2005) | C2b | Variable dicotómica |
| Reuniones | Reuniones sistemáticas de directores de RR.HH. a nivel global | Gunnigle <i>et al.</i> , 2008 | C4a_glob | Variable dicotómica |
| Filosofía en la dirección de los empleados y peso de las tradiciones de la casa matriz | Filosofía mundial en la dirección de los empleados Filosofía local en la dirección de los empleados | Sparrow <i>et al.</i> , (2004) | C8a_1 (Codificación invertida) | Variable con escala de Likert 1-5 |

División internacional de producto, de servicio o basada en una marca
 Regiones (ej. Europa o Asia- Pacífico)
 Funciones de negocio globales (ej. Producción, I+D, ventas)
 Compañías subsidiarias nacionales

| | | | | |
|--|--|--|--|---------------------------------|
| en la configuración de las políticas. | Peso de las tradiciones de la casa matriz | | C8a_4 C8b (Codificación invertida) | |
| Nº de Expatriados (Policentrismo/ Etnocentrismo) | Número de empleados expatriados en la subsidiaria | Edström y Galbraith (1977); Prahalad y Doz, (1981); Bonache y Cerviño, (1997) | E6b (Codificación invertida) | Variable métrica por intervalos |
| Cadena de valor | Integración de la producción: Producción en alguno de los componentes, productos y servicios de la subsidiaria para operaciones de la multinacional basadas fuera de España | Martinez y Ricks, (1989); Gupta y Govindarajan, (1991) Edwards <i>et al.</i> , (1999) | H4a | Variable no métrica ordinal |
| | Existencia de operaciones de la compañía internacional en otras partes del mundo que provean componentes, productos o servicios a la subsidiaria | Martinez y Ricks, (1989); Gupta y Govindarajan, (1991); Edwards <i>et al.</i> , (1999) | H4b | Variable dicotómica |
| | Papel en la cadena de valor de las operaciones en España | Doz y Prahalad, (1984); Edwards <i>et al.</i> , (1993) Edwards y Kuruvilla, (2005) Hoffman y Weide, (2008) | H2c | Variable no métrica ordinal |
| | Mercados locales vs mercados globales | Fenton-O'Creivy <i>et al.</i> , (2008) | H3 | Variable no métrica ordinal |

Estos ítems recogidos en la figura 3.6., con sus distintas formas de medición, son los que hemos utilizado para la obtención del constructo autonomía. La forma de obtención del constructo aparece operacionalizada en el capítulo 4.

c. Poder basado en recursos

El poder basado en recursos que tiene la subsidiaria va a depender de lo críticos que los recursos sean para la MNC en su conjunto, de la existencia de alternativas a ellos (Burt, 1982, 1983) y del desarrollo de la subsidiaria (Peterson *et al.*, 2002) . La posesión de recursos críticos otorga a la subsidiaria poder en la negociación de la transferencia de las políticas y prácticas, en concreto de la PDD.

Para medir el poder basado en recursos, lo hacemos comprobando el grado de posesión y control de recursos valiosos por parte de la subsidiaria, a través de los ítems que aparecen recogidos en la figura 3.7. En este caso, también hemos creado un constructo formado por los indicadores en los que profundizábamos en el capítulo dos de la presente tesis (ver apartado 2.4.2.).

Figura 3.7.: Indicadores e ítems del poder basado en recursos

| Indicadores | Ítems | Literatura | Ref. Cuestionario | Codificación |
|---|---|--|-------------------|-----------------------------------|
| Posesión y control de recursos valiosos por parte de la subsidiaria | Relaciones con clientes y proveedores. | Edwards, Ferner, y Sisson, (1996) | J11_1 | Variable con escala de Likert 1-5 |
| | Habilidad de generar beneficios | Pettigrew (1972) Kotter,(1977) Pfeffer y Salancick, (1978) | J11_2 | |
| | Control de habilidades críticas para el negocio. | Emerson (1962); Ghosal y Bartlett, (1990); Doz y Prahalad, (1991); | J11_3 | |
| | Papel de intermediación con los grupos de poder en el entorno local. | Ambos y Schlegelmich, (2007) | J11_4 | |
| | Capacidad de crear prácticas innovadoras que luego se transmitan al resto de la MNC: tecnología, marketing, ... | Edwards y Tempel, (2010) | J11_5 | |

| | | | | |
|---|---|---|------------------------|-----------------------------------|
| Papel activo en la creación de ciertas prácticas referentes a RR.HH. con aplicación en el resto de la MNC | Salario y evaluación del desempeño. | Edwards <i>et al.</i> , (2005) | I1a_1 | Variable con escala de Likert 1-5 |
| | Formación y desarrollo. | | I1a_2 | |
| | Participación y comunicación. | | I1a_3 | |
| | Consulta a los empleados. | | I1a_4 | |
| | Políticas de diversidad. | | J12 | |
| Papel de la subsidiaria | Responsabilidad internacional para uno o más productos o servicios, de parte de la compañía internacional | Garnier, (1982) Ghoshal y Nohria, (1993) Birkinshaw y Morrison, (1995). | H4e_1ov H4e_2ov | Variable con escala de Likert 1-5 |
| | Parte significativa del I+D de la empresa multinacional se genera en la subsidiaria | Garnier (1982); Temple (1999) | | |

Del mismo modo que con las variables anteriores, la operacionalización del constructo Poder aparece operacionalizada en el capítulo 4.

d. Ventaja competitiva

Se trata de comprobar que la aplicación de la PDD es considerada como una ventaja competitiva. Definimos esta ventaja competitiva según los criterios establecidos previamente, que proceden de la teoría de recursos y capacidades.

Por tanto, para medir la ventaja competitiva utilizamos como indicadores los criterios de: valor, complejidad social, imperfecta imitabilidad, dependencia histórica y difícil transferibilidad, en base a los ítems recogidos en la figura 3.8. Hemos formado un constructo que recoge estos indicadores que nos presenta la literatura y que se referenciaron en el capítulo dos de la presente tesis (2.4.3).



Figura 3.8.: Indicadores e ítems de la ventaja competitiva

| Indicadores | Ítems | Literatura | Ref. Cuestionario | Codificación |
|-------------------------|---|--|-------------------|-----------------------------------|
| Valor | La PDD mejora la relación con los clientes/proveedores por su percepción positiva de la PDD | Cox (1994); Morrison (1992); Cox y Blake, (1991) | J6_1 | Variable con escala de Likert 1-5 |
| | La PDD mejora la creatividad | Nemeth (1992) | J6_2 | |
| | La PDD mejora la toma de decisiones | Amason (1996) | J6_3 | |
| | La PDD mejora la adaptación al cambio (entorno) | Cox (1991); Cox y Blake, (1991); Iles y Hayers, (1997) | J6_4 | |
| | La PDD mejora la red de contactos | Williams y O'Reilly, (1998) | J6_5 | |
| Complejidad social | La PDD comporta una interrelación de los directivos propia y diferencial de la organización | Hambrick (1987) | J6_6 | Variable con escala de Likert 1-5 |
| | La PDD comporta una complementariedad de las ideas (en la resolución de problemas) propia y diferencial de la organización | Richard (2000) | J6_7 | |
| | La PDD comporta una forma de trabajar en equipo propia y diferencial de la organización | Richard (2000) | J6_8 | |
| Imperfecta imitabilidad | La PDD proporciona una combinación de talento: ❖ difícil de alcanzar ❖ difícil de entender ❖ difícil de replicar por la competencia | Lippman y Rumelt (1982) | J6_9 | Variable con escala de Likert 1-5 |
| Dependencia | Nº de años que se lleva | Burgelman <i>et al.</i> , | J7 | Variable |

| | | | | |
|--------------------------|----------------------------|---|-------|-----------------------------------|
| histórica | aplicando la PDD en la MNC | (1988); Winter (1988) | | métrica por intervalos |
| Difícil transferibilidad | Inexistencia de mercado | Grant (1991); Amit y Schoemaker, (1993) | J6_10 | Variable con escala de Likert 1-5 |

Nuevamente, la operacionalización del constructo *ventaja competitiva* aparece recogida en el capítulo 4.

3.3.3 Variables Moderadoras o de control

Según Tuckman (1978), estas variables representan un tipo especial de variables independientes, que son de algún modo secundarias, y se seleccionan con la finalidad de determinar si afectan la relación entre la variable independiente primaria y las variables dependientes. Habrá moderación cuando la interacción entre la variable predictora y la variable moderadora dé lugar a un coeficiente de regresión significativo, y dicho coeficiente se relacione con un incremento significativo en la varianza explicada.

Consideramos siete variables moderadoras: Tamaño, Edad, Sector, Modo de entrada, País de origen, Años PDD (número de años que lleva aplicándose la política en la subsidiaria española), Desarrollo PDD (indicador del número de prácticas que integran la política en cada una de las empresas), y la existencia de un Software internacional de RR.HH..

Tamaño

El tamaño, medido como el número de empleados, ha sido ampliamente citado como una variable significativa (Hedlund, 1986). En la literatura acerca de RR.HH. parece que puede haber una asociación entre el tamaño de la empresa y la existencia de mecanismos formales de control (Bayo-Moriones y Merino-Díaz de Cerio, 2001). Cuando la plantilla empieza a ser mayor hay una mayor demanda de procedimientos burocráticos. Por tanto, el tamaño en una organización puede tener un impacto significativo en la necesidad de establecer mecanismos de control burocrático. De esta forma, las subsidiarias grandes estarán más controladas.

Lo que hemos medido en la tesis es la centralización de la política (PDD), en la que puede influir el tamaño por los siguientes motivos:

Por un lado, el aumento de tamaño conduce a la burocratización de los procesos y, por tanto, a su mayor estandarización y centralización. El riesgo y la dependencia de la matriz aumentan con el tamaño (Garnier 1982).

Al mismo tiempo, sin embargo, el aumento de tamaño conduce al aumento de la complejidad, que dificulta la tarea de los directivos centrales (Gómez y Sánchez, 2005). A medida que aumenta el tamaño de la empresa, resulta más difícil para los directivos de la central coordinar y controlar las actividades y, por tanto, la centralización y estandarización de las políticas permite, en gran medida, suplir dicha necesidad. Fenton-O'Creevy *et al.*, (2008) argumentan que, cuanto más pequeño es el tamaño de la subsidiaria, menor será el interés de la casa matriz de la MNC por controlar la ejecución de las políticas y su estandarización.

Por el contrario, se podría argumentar que los costes de centralización de las políticas son más bajos en subsidiarias más pequeñas (porque su poder es menor), siendo los costes de discrecionalidad o autonomía de que goza la subsidiaria, para configurar sus propias políticas, más altos, por la pérdida de economías de escala (Schmitt y Sadowski, 2003).

También se ha argumentado que el factor principal no es el tamaño absoluto, sino el tamaño de la subsidiaria relativo al total de la MNC (Garnier, 1982; Chang y Taylor, 1999).

Las implicaciones en el grado de centralización que tiene el tamaño, en función del número de empleados, tanto de manera global como en la subsidiaria, son, por lo tanto, algo ambiguas. Además, hay numerosos estudios que han hallado poca relación entre el tamaño y la autonomía. Garnier (1982); Harzing y Sorge (2003) y Gómez y Sánchez (2005) sostienen que las variables de tamaño tienden a estar más bien asociadas con la estrategia internacional que con los resultados del control.

En este estudio se utilizaron dos variables para medir el tamaño: el número de empleados en España y el número de empleados en el mundo. A pesar de la ambigüedad existente en la literatura, nos parece que hay que tener en cuenta este factor, ya que las subsidiarias de mayor

tamaño, en cuanto número de empleados, serán las más propicias como sujetos receptores de políticas y prácticas de RR.HH. procedentes de la casa matriz, siendo éste un factor susceptible de moderar la transferencia de la PDD a la subsidiaria. Los indicadores e ítems que utilizamos para medir el tamaño quedan reflejados en la figura 3.9.

Figura 3.9.: Indicadores e ítems del tamaño

| Indicadores | Ítems | Literatura | Ref. Cuestionario | Codificación |
|-----------------|---|--|-------------------|---------------------------------|
| Nº de empleados | Nº de empleados de la empresa a nivel mundial | Gregersen <i>et al.</i> , 1995 | S8anRango | Variable métrica por intervalos |
| | Nº de empleados subsidiaria | Garnier, 1982; Rosenzweig y Nohria, 1994; Chang y Taylor, 1999; Johnson y Menguc, 2007 | S8cnRango | Variable métrica por intervalos |

Edad

Un segundo factor de control es la edad de la subsidiaria. Fenton-O'Creevy *et al.* (2008) sugieren que cuanto mayor es la edad de la subsidiaria, menos importante parece ser el control centralizado sobre ésta, ya que la MNC ha tenido tiempo de socializar la operación en la cultura corporativa de la dirección de RR.HH.. Sin embargo, podría argumentarse que la centralización aumenta con el tiempo, particularmente en el caso de las subsidiarias adquiridas, ya que la matriz aumenta gradualmente su dominio sobre la estructura de dirección y se produce un reemplazo generacional de los directores existentes en la antigua empresa. Cabe esperar un mayor grado de estandarización de las políticas, en nuestro caso de la PDD, conforme la empresa aumenta su antigüedad, ya que, con el transcurrir de los años, se aprende a resolver problemas de coordinación y, consecuentemente, se intentan perpetuar los frutos de este aprendizaje a través de la formalización (Pugh., *et al.*, 1968; Mintzberg, 1984).

De nuevo, por lo tanto, las implicaciones de la edad son ambiguas. En nuestro estudio planteamos que la centralización tiende a ser mayor en el inicio y va disminuyendo a lo largo del tiempo, ya que las subsidiarias se van pareciendo cada vez más a las empresas de su

entorno, y este efecto puede moderar la implementación de la PDD en la subsidiaria. El indicador e ítem que utilizamos para medir la edad queda reflejado en la figura 3.10.

Figura 3.10.: Indicadores e ítems de la edad

| Indicadores | Ítems | Literatura | Ref. Cuestionario | Codificación |
|-------------|--|---|-------------------|------------------|
| Años | Nº de años que lleva la subsidiaria operando en España | Rosenzweig y Nohria, 1994 Fenton-O'Creevy <i>et al.</i> , (2008) | A4_ov | Variable métrica |

Sector

El sector también se ha citado normalmente como una variable clave. Katz y Darsbshire (2000), argumentan que la organización económica está influida por un creciente dinamismo industrial, que cruza las fronteras de los países. Las industrias como la del automóvil y la química, cuya producción está muy integrada en el mercado global, son proclives a generar diferentes patrones de comportamiento, incluido el campo de RR.HH. y relaciones laborales, a los de los sectores menos integrados, que atienden fundamentalmente a mercados domésticos. Fenton-O'Creevy *et al.* 2008, por ejemplo, argumentan que las empresas de servicios están generalmente más adaptadas localmente en sus políticas, que las empresas pertenecientes al sector manufacturero, es decir, las empresas de servicios, tenderán a estar menos sujetas a una centralización y estandarización de las políticas por su necesidad de adaptación a las necesidades del cliente. En ausencia de un desglose sectorial satisfactorio, los aspectos clave de la variación sectorial, como la integración y estandarización sectorial⁴⁸ están parcialmente cubiertos en este estudio por otras variables. Además, se puede argumentar que políticas como la PDD pueden ser más claves en el sector servicios, en que el contacto con el público es más directo y la igualdad (en cualquiera de los aspectos estudiados en la diversidad: sexo, raza, discapacidad, edad, etc.) entre proveedor-cliente, favorece la proximidad entre proveedor-cliente como factor positivo para el negocio (Choi, 2007). En la figura 3.11 presentamos el desglose sectorial con que vamos a trabajar con esta variable.

⁴⁸ Katz y Darbshire (2000) argumentan que la organización económica posee una fuerte dinámica sectorial que atraviesa las fronteras. Industrias como la del automóvil o la química, en que su producción está fuertemente integrada internacionalmente y que abastece crecientemente al mercado global, son más propensas a generar patrones de comportamiento específicos, incluido el campo de RR.HH. y relacionales laborales, que los sectores menos integrados que sirven de manera primordial a los mercados domésticos (incluso aunque se dé un considerable aprendizaje organizativo internacional en estos sectores).

Figura 3.11.: Indicadores e ítems del sector

| Indicadores | Ítems | Literatura | Ref. Cuestionario | Codificación |
|-------------|-------------------------------------|---|----------------------|--------------------------------|
| Sector | Manufacturero Servicios Otros | Katz y Darbishire, 2000; Choi, 2007; Fenton-O'Creevy <i>et al.</i> , 2008, | Sector | Variable no métrica nominal |

Modo de entrada

Numerosos autores toman la perspectiva institucional para explicar los efectos que tiene el modo de entrada en la configuración de las políticas (Rosenzweig y Shing, 1991; Haveman, 1993; Davis *et al.*, 2000). Las teorías institucionales se centran en el impacto de las instituciones externas en las organizaciones para proporcionar una explicación al alto grado de homogeneidad de las formas organizativas, comportamientos y prácticas de diferentes empresas (DiMaggio y Powell, 1983). Las subsidiarias tienen que comportarse de manera dual hacia la casa matriz y hacia el país de destino, como fuentes de isomorfismo (Rosenzweig y Singh, 1991; Kostova y Zaheer, 1999; Davis, 2000).

Cuando las subsidiarias proceden de nuevas inversiones, las MNCs tienden a replicar en éstas las prácticas del país de origen (Brooke y Remmers, 1970; Bartlett y Ghoshal, 1989). En sentido opuesto, las filiales que han sido fundadas con independencia a la MNC y sólo más tarde han sido absorbidas por ésta, tienden a comportarse de forma semejante a las firmas locales. Por lo tanto, el modo de entrada es un factor que modera la transferencia de la PDD a la subsidiaria. Los indicadores e ítems que utilizamos para medir la edad quedan reflejados en la figura 3.12.

Figura 3.12.: Indicadores e ítems del modo de entrada

| Indicadores | Ítems | Literatura | Ref. Cuestionario | Codificación |
|-----------------|--|---|----------------------|-----------------------|
| Modo de entrada | Por fusión o adquisición con una empresa local | Bartlett y Ghoshal, 1989 | J9 | No métrica dicotómica |
| | Nueva creación | Brooke y Remmers, 1970; Rosenzweig y Shing, 1991 Haveman, 1993 Davis, 2000 | | |

País de origen

Hay un importante cuerpo de literatura que identifica el efecto “país de origen”. Se argumenta que las MNCs que proceden de diferentes países, actúan de forma diferente cuando dirigen sus subsidiarias a través de las fronteras. Esto ocurre en todos los ámbitos de la empresa, pero también en RR.HH. y relaciones laborales (Child *et al.*, 1997; Ferner, 1997; Ferner *et al.*, 2001; Harzing y Sorge, 2003; Kristensen y Morgan, 2007). Por ser la PDD una política de RR.HH., consideramos que hay que tener en cuenta este hecho. Además, este tipo de políticas procede de culturas anglosajonas y sólo actualmente se está extendiendo al resto de los países (Rosenzweig y Nohria, 1994; Egan y Bendick, 2003; Gunnigle *et al.*, 2007b; Choi, 2007).

El institucionalismo comparativo explora las diferencias persistentes en la organización de los negocios y el comportamiento derivado por las vías de desarrollo, seguidas por los diferentes países y por las instituciones que se han ido generando a través de la interacción de los grupos sociales y clases (Lane, 1989; Whitley, 1999; Hall y Soskice, 2001). Las variedades de capitalismos económicos, basadas en las naciones estado, son vistas como modos alternativos y, a menudo, competitivos, de operar en la economía global. Nosotros hemos utilizado la tipología de Hall y Soskice (2001), aunque son numerosas las categorías en que se han tratado de agrupar los sistemas nacionales de negocio, basándose en las diferencias genéricas en los mecanismos de gobierno de la actividad económica (Chandler, 1900; Hall y Soskice, 2001). Los sistemas nacionales de negocio tienen profundas implicaciones en el comportamiento de

las empresas. Se ha argumentado (Ferner, 1997; Whitley, 2001) que las diferencias institucionales influyen en sus operaciones internacionales mediante la utilización de estrategias, estructuras, formas de hacer las cosas y formas de entender, compartidas con el apropiado comportamiento que éstas desarrollan, respecto a las restricciones institucionales y las oportunidades de su país de origen. Los indicadores e ítems del país de origen quedan reflejados en la figura 3.13.

Figura 3.13.: Indicadores e ítems del país de origen

| Indicadores | Ítems | Literatura | Ref. Cuestionario | Codificación |
|----------------|-------------------------|--|-------------------|--------------------|
| País de origen | Reagrupación por países | Rosenzweig y Nohria, 1999; Gunnigle <i>et al.</i> , 2003; Egan y Bendick, 2003; Choi, 2007 | S6 recode | No métrica nominal |
| País de origen | Tipo de capitalismo | Hall y Soslkie (2001) Chandler, 1900 | Capitalismos S6 | No métrica nominal |

Años PDD

Esta variable de control se refiere a los años que lleve transferida, y por tanto aplicándose, la política en la subsidiaria española. El tiempo que lleve implementándose la política en la subsidiaria conlleva una mayor adherencia formal a la práctica que implica una mayor internalización y una mayor probabilidad de que los directivos la perciban como algo que infunde valor (Kostova y Roth, 2002). Por otra parte, cuanto más tiempo lleve la subsidiaria desarrollando la PDD transferida, mayor simetría de conocimiento acerca de la PDD va a existir entre casa matriz y subsidiaria. Esta simetría implica un entendimiento común entre el esfuerzo que conlleva su implementación y los resultados de la misma (Roth y O'Donnell, 1996). Estos motivos nos llevan a proponer esta variable como moderadora de la transferibilidad de la PDD.

Figura 3.14.: Indicadores e ítems Años PDD

| Indicadores | Ítems | Literatura | Ref. Cuestionario | Codificación |
|-------------|---|--------------------|-------------------|------------------|
| Años PDD | Número de años que lleva transferida la PDD a la subsidiaria española | Elaboración propia | J7 ⁴⁹ | Variable métrica |

Desarrollo PDD

Esta variable quiere indicar el nivel de desarrollo de la PDD transferida por la casa matriz, es decir, el número de prácticas que la integran. La variable indica el número absoluto, sin entrar en especificaciones de orden cualitativo referente a las prácticas. Nuestra hipótesis en este sentido es que, cuanto mayor sea el número de prácticas transferidas en orden a configurar la política transversal, esta variable moderará el grado de centralización de la política. Nos basamos en la clasificación de Jayne y Dipboye (2004), para estructurar la política específica en las diversas prácticas que la integran. Con respecto a la existencia de esta relación moderadora entre más componentes de la política de la diversidad, y un mayor grado de centralización, no hay literatura previa (Bennet, 2001). Sin embargo, es bastante plausible afirmar que, cuanto mayor sea el número de prácticas transferidas, mayor será el grado de centralización de la política.

Figura 3.15.: Indicadores e ítems del Desarrollo PDD

| Indicadores | Ítems | Literatura | Ref. Cuestionario | Codific. |
|-------------|---|-----------------------------|-------------------|---------------------|
| | PDD en Reclutamiento Grupos de reclutamiento diversos | Jayne y Dipboye (2004: 412) | J3B_1 | Variable dicotómica |
| | Iniciativas de publicidad de las candidaturas dirigidas a grupos específicos | | J3B_2 | |
| | Esfuerzos de reclutamiento dirigidos a universidades con estudiantes diversos | | J3B_3 | |

⁴⁹ Escala dividida en cinco intervalos, del 0 al 15.

| | | | | |
|--|---|---|------------------------------------|---------------------|
| | PDD en Retención Patrocinio corporativo a los grupos de afinidad Programas equilibrio trabajo-familia e incentivos (guarderías, horarios flexibles, permisos de lactancia, atención a personas mayores, servicio doméstico) | Jayne y Dipboye (2004: 412) | J3B_4 J3B_5 | Variable dicotómica |
| | PDD en Desarrollo profesional Programas de formación en liderazgo Programas de <i>'mentoring'</i> | Jayne y Dipboye (2004: 412) | J3B_6 J3B_7 | Variable dicotómica |
| | PDD en Patrocinio externo Programas de diversidad para proveedores Servicio a la comunidad: ayuda a minorías | Jayne y Dipboye (2004: 412) | J3B_8 J3B_9 | Variable dicotómica |
| | PDD en Comunicación Programas de recompensa que implican un reconocimiento público de los logros en diversidad a directivos y empleados. Revistas, sitio web en la Intranet de diversidad, página web <i>Meetings</i> locales, discursos de los líderes <i>senior</i> | Jayne y Dipboye (2004: 412) | J3B_10 J3B_11 J3B_12 | Variable dicotómica |
| | PDD en formación Formación de concienciación en las iniciativas de diversidad de la empresa Formación preventiva (acoso sexual, hombres y mujeres como colegas) Formación impartida a equipos diversos y formación en procesos de grupo | Jayne y Dipboye (2004: 412) | J3B_13 J3B_14 J3B_15 | Variable dicotómica |
| | Existencia de un <i>staff</i> para PDD Staff dedicado a la diversidad Consejos de diversidad: Existencia de un coordinador de la política de diversidad a | Jayne y Dipboye (2004: 412) Sippola y Smale (2007) | J3B_16 J3b_17 J3B_18 | Variable dicotómica |

| | nivel de la subsidiaria | | | |
|--|----------------------------------|-----------------------------------|--------|------------------------|
| | Política de cuotas en PDD | Jayne y Dipboye (2004: 412) | J3B_19 | Variable dicotómica |
| | <u>Cuotas en selección</u> | | J3B_20 | |
| | Mujeres | | J3B_21 | |
| | Minorías étnicas | | | |
| | Discapacitados | | | |
| | <u>Cuotas en promoción</u> | | J3B_22 | |
| | Mujeres | | J3B_23 | |
| | Minorías étnicas | | J3B_24 | |
| | Discapacitados | | | |

Sistemas Informáticos de RR.HH.

Uno de los elementos que han propiciado el desarrollo de la función de RR.HH. a lo largo de las dos pasadas décadas, ha sido el creciente uso de las tecnologías de la información. Este hecho es todavía más relevante en las empresas MNCs, donde los sistemas de información pueden ser utilizados tanto para controlar la implementación de las políticas y su desarrollo a través de las fronteras, como para facilitar la comunicación e intercambio de información (Gunnigle *et al.*, 2007a). Esto proporciona una novedad en la forma en que la dirección corporativa tiene acceso a los datos de RR.HH. de las operaciones internacionales, y puede comparar con métricas propias de los diferentes programas (SAP, People Soft, Oracle...) el grado de implementación de las políticas entre las diferentes regiones y países (Cerdin, 2003; Liu, 2004). Nosotros examinamos específicamente el uso de los sistemas informáticos de RR.HH. que proporcionan información a nivel internacional. La existencia de sistemas de información puede por tanto influir en el grado de control y centralización de las políticas y en concreto de la TPDD.

Figura 3.16.: Indicadores e ítems de los Sistemas Informáticos en RR.HH.

| Indicadores | Ítems | Literatura | Ref. Cuestionario | Codificación |
|---------------------------------|---|-------------------------|-------------------|---------------------|
| Sistemas Informáticos de RR.HH. | Existencia de un software de RR.HH. a nivel internacional | Cerdín, 2003; Liu, 2004 | C2b | Variable dicotómica |

3.4. Obtención de información: Metodología de la encuesta

La recolección de los datos constituyó la cuarta fase de nuestra investigación. Una vez que ya se había señalado el problema de la investigación, teníamos definido el modelo teórico, se había determinado la forma de medición de las variables, y obtenido un listado de la población y la muestra, la siguiente etapa consistió en ver cómo íbamos a proceder para lograr la recolección de datos pertinentes, sobre los ítems que conforman las variables de esta investigación. La metodología utilizada para la recopilación de los datos fue un cuestionario cerrado, con el objetivo de poder medir las variables y probar el modelo de análisis.

En este apartado se explica cómo el cuestionario de esta tesis forma parte de una encuesta a gran escala, se exponen brevemente las características específicas de la encuesta utilizada, a continuación se justifica su modo concreto de administración y, por último, se diferencian las dos fases en la recopilación de la información, que se han llevado a cabo, teniendo en cuenta la importancia del test previo para garantizar la fiabilidad y validez en la medida de los constructos mediante el cuestionario. Al final del capítulo resumimos el contenido de éste en la ficha de investigación (ver figura 3.18).

3.4.1. El cuestionario como parte de una encuesta a gran escala

En el cuestionario utilizado para la obtención de la información, hay que diferenciar el cuestionario global sobre políticas y prácticas de RR.HH., que incluye la sección objeto de este estudio sobre diversidad (J). Adjuntamos en el Anexo 7 el cuestionario, y señalamos en él todas las preguntas que han sido utilizadas para la construcción de las variables del modelo propuesto, y que quedan indicadas en las tablas (columna Ref. cuestionario). Este cuestionario es la base de un proyecto en que participa un equipo de investigación del IESE, del que forma

parte la doctoranda, cuyo primer resultado a modo de informe ha sido recientemente publicado (Quintanilla *et al*, 2010). Este estudio se está realizando de manera paralela, por diferentes equipos a nivel internacional, como son el de Inglaterra (King's College London, Warwick Business School, Leicester Business School), Irlanda (University of Limerick), Canadá (CRIMT), y México (El Colegio de la Frontera Norte, Tijuana)⁵⁰, con el objetivo de poder trabajar conjuntamente en publicaciones que hagan referencia a un análisis comparativo de carácter internacional. Sin embargo, hay que señalar que el único país que ha incluido una sección referente al estudio de la transferencia de la diversidad ha sido España.

El propósito del estudio global es llegar a una mayor comprensión de la forma en que las MNCs están organizadas y estructuradas, así como arrojar luz acerca de la transferencia de las políticas y prácticas de RR.HH. en ciertas áreas.

Las cuestiones fundamentales que analiza el estudio son:

- La forma en que la compañía está estructurada. Por ejemplo: divisiones internacionales, regiones, funciones de negocio globales o subsidiarias nacionales.
- La naturaleza de la función de RR.HH.. Por ejemplo, en lo que se refiere a la forma de operar a nivel internacional y a los temas en que se ejerce control desde la matriz.
- La distribución geográfica de los empleados en las diferentes regiones.
- La diversificación de la empresa en diversos sectores.
- La integración de la cadena de valor a través de las fronteras, en temas de producción o de prestación de servicios.
- Las formas en que las empresas han crecido mediante fusiones o adquisiciones, joint ventures o nuevas adquisiciones.

En el cuestionario desarrollado por el equipo global se abordan los temas de sistemas de retribución y evaluación del desempeño, sistemas de formación y desarrollo profesional, relaciones laborales, sistemas de participación de los empleados y comunicación.

Sin embargo, cada equipo ha adaptado el cuestionario a su contexto e intereses académicos particulares, siendo el equipo español el único que ha incluido el apartado de diversidad. El

⁵⁰ Actualmente se han incorporado nuevos grupos de académicos de más universidades, como segunda oleada del proyecto, pertenecientes a países como Singapur, Australia, países nórdicos, Argentina y Bélgica.

proyecto español ha recibido para su realización dos subvenciones, una subvención del Ministerio de Ciencia e Innovación y otra de la fundación BBVA⁵¹.

3.4.2. Método de administración del cuestionario

Por la longitud del cuestionario total, se decidió realizar la encuesta mediante entrevistas presenciales y con cuestionario impreso en mano, lo que habitualmente se conoce con el nombre de “encuestas hechas con papel y lápiz”⁵², y así se acordó con las personas que estuvieron dispuestas a ser entrevistadas y cuyas empresas forman parte de la muestra.

Actualmente, es cada vez mayor el número de encuestas que se administran a través de internet (Thompson, Surface, Martin y Sanders, 2003; De Beuckelaer y Lievens, 2009). Sin embargo internet, tiene ciertas desventajas como medio de recolección de datos, ya que sobre todo en encuestas largas y complejas, es común que éstas no se terminen, teniendo que asumir un importante número de valores faltantes, que hace perder rigor a la investigación.

Estos factores, junto al apuntado inicialmente de la longitud de la encuesta, fueron lo que nos hizo optar por este mecanismo del “papel y lápiz” más convencional, pero habitualmente más seguro. A estos factores, una vez realizado el proceso de recolección de la información, se puede añadir el hecho de que la posibilidad de entrevistar personalmente a 235 altos directivos de empresas facilita ampliar el “networking” personal, que abre el campo para futuros estudios. De hecho, en varias de las empresas se nos manifestó abiertamente su apertura a participar en este tipo de estudios y concretamente en estudios acerca de la dirección de la diversidad.

La entrevista para cumplimentar el cuestionario tuvo una duración de una hora y cuarto aproximadamente, siendo la duración de la sección de diversidad (en el caso de que esta aplicara), aproximadamente de un tercio de la entrevista, y fue realizada por dos personas del IESE (una de ellas la doctoranda), en la sede de las subsidiarias establecidas a lo largo de la geografía española.

⁵¹ Proyecto con referencia SEJ2005-03096 del Ministerio de Educación y Ciencia y FBBVA con referencia 216/06.

⁵² Paper-and-Pencil surveys

Las encuestas se han dirigido a los directores de RR.HH. de las empresas de la muestra. Sin embargo, en ocasiones han sido los Directores Generales quienes han querido cumplimentar la encuesta y otras veces, desde la dirección de RR.HH., nos han derivado a otros directivos a los que por su conocimiento global de la empresa en materia de RR.HH., se les consideraba con capacidad de responder las preguntas de la encuesta. En la figura 3.17. se muestran con precisión los puestos que ocupan las personas que han contestado.

Figura 3.17.: Cargo de la persona entrevistada que ha contestado la encuesta

| Cargo | Frecuencia | Porcentaje |
|--|-------------------|-------------------|
| Director de RR.HH. | 169 | 72% |
| Gerente de RR.HH. | 7 | 3% |
| Director General | 16 | 7% |
| Otros directivos del departamento de RR.HH. (área específica: formación, selección, etc.) | 43 | 18% |
| Total | 235 | 100% |

3.4.3. Fases en la recopilación de datos

Se pueden diferenciar dos fases en la recopilación de los datos de nuestro estudio: una prueba piloto o test previo y la realización de la encuesta a gran escala.

Test Previo

Basándonos en las medidas utilizadas en la operacionalización de los constructos del modelo ya expuestas anteriormente, se diseñó un cuestionario para testar el modelo (como se puede ver en el Anexo 7). Para asegurar la fiabilidad del instrumento se llevó a cabo una prueba piloto con 10 empresas⁵³ en las que teníamos fácil entrada. En esta prueba piloto se sometió a examen no sólo el instrumento de medición, sino también las condiciones de su aplicación. Se analizó si las instrucciones se comprendían, los ítems y el lenguaje de la redacción funcionaban de manera adecuada. Se utilizó SPSS 16.0 para calcular el alpha de Cronbach, indicador de la fiabilidad de los constructos del modelo de análisis (ver tabla 3.1.).

⁵³ Estas 10 empresas de la prueba piloto forman parte de la muestra final.

Tabla 3.1.: Pretest alpha de Cronbach de los Constructos (N = 13)

| Constructo | Alpha de Cronbach | Alpha de Cronbach Ajustada y número de ítems |
|------------------------------------|-------------------|---|
| TPDD | 0,732 | 7 ítems (PDDEvDesempeño Omitida) |
| AUTFN | 0,703 | 3 ítems |
| PODREC | 0,965 | 5 ítems |
| PODIF | 0,708 | 3 ítems (ila2_ovr Formación y desarrollo Omitida) |
| PODROL | 0,991 | 2 ítems |
| VENTAJA | 0,871 | 8 ítems (J6_9 y J6_10 Omitidas) |
| PILAR REGULADOR País de Origen | 0,793 | 4 ítems |
| PILAR REGULADOR País de Destino | 0,801 | 3 ítems (J8_8 Omitida) |
| PILAR COGNITIVO País de Origen | 0,864 | 6 ítems |
| PILAR COGNITIVO País de Destino | 0,807 | 6 ítems |
| PILAR NORMATIVO País de Origen | 0,776 | 5 ítems |
| PILAR NORMATIVO País de Origen | 0,764 | 5 ítems |

La mayoría de los constructos tienen indicadores que poseen una fiabilidad aceptable. Hay que exceptuar 5 ítems omitidos correspondientes respectivamente a TPDD: 1, PODIF: 1, ventaja competitiva percibida por la subsidiaria respecto a la transferencia de VENTAJA: 2 y PILAR REGULADOR País de Destino: 1. Por tanto, se ha omitido un ítem en la (TPDD), PDDEvDesempeño, que corresponde a la política de diversidad en la evaluación del desempeño; un ítem en PODIF que corresponde a la difusión inversa en Formación y desarrollo (ila2_ovr Formación y desarrollo); dos ítems para la ventaja competitiva (J6_9 y J6_10), correspondiendo la J6_9, a la combinación de talento y la J6_10, a la existencia de empresas externas y un ítem para el PILAR REGULADOR País de Destino (J8_8), que corresponde a las ayudas del gobierno en la contratación de minorías. Después de eliminar estos ítems, todos los valores de la fiabilidad de los constructos que se ha medido mediante el alpha de Cronbach están en torno a 0,70, que es el criterio de corte normalmente aceptado para medir esta fiabilidad (Nunnally, 1978).

Con los resultados de esta prueba previa, teniendo en cuenta tanto la opinión de los que respondieron al cuestionario como los requerimientos de validez del instrumento de medición,

se modificó la redacción de algunas preguntas del instrumento preliminar⁵⁴, y se obtuvo la versión final del cuestionario. El modelo resultante incluyó 56 ítems de medida y 12 constructos. Sin embargo, en lugar de los seis constructos finales que aparecen en la tabla 3.1, correspondientes a los diferentes pilares, se ha operacionalizado un solo constructo en el modelo final, denominado Distancia Institucional, formado por seis ítems, ya que este constructo se ha hallado mediante una fórmula matemática procedente de la literatura⁵⁵ (proxi de Kogut y Shing, 1988:422), cuyo contenido se desarrolla en el capítulo cuatro. Por tanto, el modelo resultante tiene 33 ítems y 7 constructos.

3.4.4. Algunos aspectos del cuestionario final

En el cuestionario final que se ha utilizado hay preguntas (no pertenecientes al apartado de diversidad J) que ya estaban formuladas por el equipo británico⁵⁶ y otras introducidas específicamente por la doctoranda para la realización de la presente tesis. Por razones de confidencialidad, se incluyen en el anexo 7 únicamente aquellas preguntas que se han utilizado en el contraste estadístico del modelo teórico planteado en esta tesis.

Por último, se garantizó también la confidencialidad a los entrevistados y se obtuvo su autorización para la utilización de la información obtenida mediante la encuesta. La figura 3.18. recoge los datos clave referentes a esta investigación.

⁵⁴ Las preguntas que fueron modificadas se volvieron a repetir para las empresas de la prueba piloto, ya que estas empresas forman parte de la muestra final.

⁵⁵ Aunque en un principio se había pensado, con la consulta de expertos, en no operacionalizar la DI Reguladora cognitiva y normativa en un solo constructo, finalmente, por razones operativas del modelo, se construyó un solo constructo, constituyendo este tema una limitación de nuestro análisis.

⁵⁶ El cuestionario utilizado por el equipo español se ha basado en el utilizado con anterioridad por el equipo británico, exceptuando la sección específica de Diversidad y la de Relaciones Laborales.

Figura 3.18.: Ficha de investigación

| Objeto del estudio | Factores determinantes de la transferencia de la PDD |
|---------------------------------------|---|
| Criterios para definir la población | a) Empresas MNC b) Ubicadas en España Propiedad Extranjera c) N° de trabajadores Al menos 500 trabajadores en total y 100 en la subsidiaria española |
| Tamaño de la población | N° Subsidiarias de MNCs extranjeras en España: 895 |
| Muestra | Muestreo no probabilístico y probabilístico Tamaño de la muestra: 235 subsidiarias de MNCs extranjeras. Tasa de respuesta: 26,25% Error muestral: 5,5% |
| Método de recogida de la información | Cuestionario cerrado, administrado mediante entrevista personal, en principio al director de RR.HH., en la sede de la subsidiaria, |
| Gestión de recogida de la información | Entrevista presencial con cuestionario cerrado de una hora y cuarto de duración. ⁵⁷ |
| Trabajo de campo | III-06-VII-07 Realización del cuestionario |
| | IX-06-XII-07 Elaboración de la base de datos de la población |
| | VI-07-VI-08 Obtención de la muestra |
| | VII-07 Prueba piloto 10 empresas |
| | IX-07-IX-08 Realización de las entrevistas con cuestionario cerrado |
| | Introducción de los datos y creación del archivo con las variables y los datos en SPSS IX-2008- II-2009 |
| Paquetes estadísticos utilizados | SPSS 16/17 AMOS 6.0 |

3.5. Conclusión

En este capítulo se ha recogido el largo y laborioso proceso referente a la metodología utilizada en el trabajo de campo de la presente tesis doctoral. Se han sintetizado los problemas acaecidos y cómo se han ido resolviendo en la obtención de la población y de muestra. Hemos llegado a un listado correspondiente a una población de 895 subsidiarias de propiedad extranjera y una muestra de 235 empresas, siendo el error muestral del 5,5%. A continuación definimos, basándonos en la literatura, los ítems correspondientes a cada variable y su forma de medida. Una vez definida la forma de cálculo de los constructos, se construyó el instrumento de medida en forma de cuestionario cerrado y se probó su fiabilidad en una

⁵⁷ Hay que tener en cuenta que se ha cumplimentado en las entrevistas el cuestionario referente a todas las políticas, no sólo a la PDD (1/3 de entrevista)

prueba piloto, eliminándose los ítems que restaban fiabilidad a la medida de los indicadores de las variables del modelo.

Por tanto, una vez definido el modelo teórico (capítulo 2), determinada la población, muestra, medida de las variables, y llevado a cabo el trabajo de campo de recopilación de la información mediante un cuestionario cerrado (capítulo 3), pasamos al capítulo 4, en que se operacionalizará la medición de las variables y se testará empíricamente el modelo utilizando un sistema de ecuaciones estructurales.

Capítulo 4. Resultados

Introducción

En el presente capítulo se expone el modelo estadístico utilizado en esta tesis, y se procede al análisis y obtención y discusión de los resultados.

En primer lugar, se justifica el tipo de método estadístico utilizado en esta tesis: las ecuaciones estructurales. Por este motivo se introducen brevemente algunos conceptos básicos de esta metodología y se plantean los pasos a seguir para la realización de un análisis multivariante con ecuaciones estructurales.

En segundo lugar, basándonos en el modelo teórico propuesto en el capítulo 2 (figura 2.6) diseñamos el “modelo base” de ecuaciones estructurales, que presenta las hipótesis planteadas como factores determinantes de la transferencia de la PDD.

En tercer lugar, se procede a la obtención del modelo de medida y modelo estructural, así como a la validación de las hipótesis.

Una vez obtenidos los resultados, pasamos a la discusión de los mismos con referencia a la literatura previa, resaltando las modificaciones que puedan surgir respecto al modelo teórico planteado en el capítulo 2 (figura 2.6).

4.1. Las ecuaciones estructurales. Justificación

La modelización mediante ecuaciones estructurales (Structural Equation Modeling: SEM) es una técnica estadística utilizada para testar y estimar relaciones casuales utilizando la combinación de datos estadísticos. Las SEM han sido articuladas por múltiples autores desde distintos campos de la ciencia (Wright, 1921; Haavelmo, 1943; Simon, 1953), y formalmente definidas por Pearl (2000).

Esta técnica se emplea habitualmente para análisis confirmatorios más que exploratorios, por lo que sirven para probar una teoría más que para desarrollarla. Por esta razón, lo habitual es empezar con hipótesis que representan un modelo, operacionalizar los constructos de interés

con instrumentos de medida y testar el modelo. Las relaciones causales del modelo contienen implicaciones verificables que pueden ser probadas con los datos empíricos. Normalmente, las hipótesis iniciales requieren ajustes a la luz que proporciona la evidencia del modelo.

La metodología estadística empleada en esta tesis se basa en los modelos de ecuaciones estructurales (SEM), entendidos como una extensión de la regresión múltiple y el análisis factorial (AF). El modelo de ecuaciones estructurales examina simultáneamente una serie de relaciones de dependencia. En nuestro caso es particularmente útil, porque las principales variables dependientes se convierten en variables independientes en ulteriores relaciones de dependencia, al ser constructos formados por múltiples indicadores. Este conjunto de relaciones, cada una con variables dependientes e independientes, es la base del SEM.

La base del SEM está en las relaciones de causalidad. Un modelo causal es un conjunto de regresiones lineales ordinarias, o ecuaciones estructurales, de manera que una variable puede actuar como dependiente en una ecuación y como independiente en otra ecuación. Los modelos causales, también llamados modelos de análisis, se representan frecuentemente mediante gráficos (*Path graphs*), donde un conjunto de nudos (las variables) se conectan con otros mediante flechas (Hair *et al*, 1999).

En conclusión, podemos afirmar que el SEM supera, por tanto, la potencia del análisis factorial y de la regresión múltiple, constituyendo los modelos de ecuaciones estructurales una de las herramientas más potentes para el estudio de relaciones causales cuando estas relaciones son de tipo lineal.

Si atendemos a la evolución de esta investigación, dada la complejidad derivada en la formación de las variables, y la existencia de múltiples variables moderadoras o de control, hemos creído conveniente crear un modelo explicativo que resalte las relaciones de causalidad con el objetivo de dar respuesta a la pregunta de investigación planteada. A continuación justificamos la elección de una modelización mediante ecuaciones estructurales como mejor opción posible para la contrastación de las hipótesis propuestas en esta tesis.

Son cinco las razones fundamentales por las que se justifica habitualmente una modelización con ecuaciones estructurales:

- 1) Esta técnica ayuda a reducir información redundante.
- 2) Podemos testar si los datos recopilados se ajustan al modelo teórico inherente.
- 3) Esta técnica nos permite analizar relaciones de causalidad simultáneas.
- 4) La sencillez en la presentación del proceso y resultados.
- 5) Todo ello mediante la misma técnica, aunque en distintos pasos.

Partiendo de esta base, la técnica estadística más adecuada a nuestro modelo es el SEM, ya que al utilizarla se han logrado resolver los tres principales problemas que teníamos para hacer el análisis estadístico de los datos. En primer lugar, era necesaria la construcción de las variables independientes, que a su vez eran dependientes. Una gran cualidad de este enfoque es su capacidad de elaborar constructos que estiman las variables latentes, en función de algunas variables medibles. En segundo lugar, teníamos que incorporar al análisis un elevado número de variables que se manejaban en el modelo teórico, y por último la existencia de causalidad simultánea de alguna de ellas.

Siguiendo el modo convencional de análisis de los datos de dos fases de un modelo de ecuaciones estructurales (Anderson y Gerbing, 1984), el sistema de ecuaciones estructurales incluye dos submodelos, **el modelo de medida**, donde aparecen las relaciones entre las variables originales y las latentes, y **el modelo estructural**, donde se contrastan las relaciones entre los constructos o variables latentes, y constituye por tanto la modelización de las ecuaciones estructurales propiamente dicha.

4.2. Análisis de los datos: modelización mediante ecuaciones estructurales

En este apartado pasamos al tratamiento estadístico de los datos, teniendo en cuenta nuestra decisión de llevar a cabo una modelización mediante ecuaciones estructurales. En primer lugar planteamos el modelo de medida para la adecuada formación de los constructos y, en segundo lugar, el modelo de ecuaciones estructurales.

4.2.1. Modelo de medida

El objetivo fundamental del modelo de medida es corroborar la idoneidad de los indicadores seleccionados en la medición de los constructos del modelo teórico. Por tanto, el modelo de medida representa las relaciones entre las variables latentes o constructos y sus indicadores. Para cada constructo que aparece en el modelo, es necesario determinar cuáles serán sus indicadores. Estas variables latentes son variables no observadas, que resultan de las covarianzas entre dos o más indicadores.

Formación de los constructos

Siguiendo las dos etapas convenidas en el análisis de datos de modelos de ecuaciones estructurales (Anderson y Gerbing, 1988), desarrollaremos el modelo de medida y el modelo estructural de forma separada, como hemos explicado anteriormente.

El objetivo de este epígrafe es la construcción del modelo de medida en el que se llevará a cabo la formación de los constructos. Son cinco los constructos que integran el modelo de medida:

- Transferencia de PDD (TPDD)
- Autonomía
- Poder
- Distancia institucional
- Ventaja competitiva

Cada uno de ellos debería ser medido según los indicadores que establecimos en el capítulo tres, basados en la literatura, es decir, a través de variables directamente observables, cuya información se obtiene mediante el cuestionario. En nuestro caso, debido al gran número de variables que contiene el modelo, no es posible realizar esta formación de los constructos en el AMOS 6.0, que admite un máximo de 20 variables en total. Por este motivo llevamos a cabo el AF confirmatorio en el programa SPSS 17.0 (Hair *et al.*, 1999). Este AF de los ítems que integran cada variable latente reduce la información redundante en cada una de ellas. A continuación, en primer lugar, analizaremos de manera descriptiva las variables observables que compondrán cada constructo, y en segundo lugar llevaremos a cabo la formación de los

constructos. Este modelo de medida debe ser evaluado. La fiabilidad de los constructos, la validez convergente y la validez discriminante debe evaluarse en base a las normas establecidas (ver Nunnally, 1978; Fornell y Larker, 1981a).

4.2.1.1. Constructo TPDD

El constructo TPDD constituye la variable dependiente del modelo, ya que su estudio constituye el objetivo de esta tesis. En la tabla 4.1. se recoge el resultado del análisis descriptivo de las variables que componen este constructo y el índice alpha de Cronbach. El índice alpha de Cronbach es un conocido estadístico utilizado para medir la consistencia interna de un constructo. Este índice determina si la información que contiene el constructo es homogénea y, por tanto, nos indica si el constructo es fiable. En ciencias sociales, habitualmente este indicador debe ser mayor a 0,700 (Nunnally, 1978:245), condición que se cumple en el constructo que estamos analizando (0,711).

Tabla 4.1.: Análisis descriptivo de las variables del constructo TPDD

| | Variable | Media | Desviación Típica | Índice Skewness | Curtosis | Alpha de Cronbach |
|---------------------|------------------|-------|----------------------|--------------------|----------|----------------------|
| TPDD Transversal | PDDCompesación | 3,71 | 1,239 | -0,851 | -0,202 | 0,711 |
| | PDDEvDesempeño | 2,87 | 1,377 | 0,083 | -1,511 | |
| | PDDFormación | 4,15 | 0,980 | -0,995 | 0,225 | |
| | PDDDesarrolloD | 3,42 | 1,219 | -0,500 | -0,512 | |
| | PDDParticipación | 4,49 | 0,885 | -2,235 | -5,426 | |
| | PDDComunicación | 4,39 | 0,947 | -1,890 | 3,505 | |
| | PDDGestionConoc. | 4,08 | 0,933 | -1,225 | 1,781 | |
| TPDD Específica | | 3,62 | 1,163 | -0,321 | -0,632 | |

Fuente: Elaboración Propia

Análisis Factorial de Primer Orden

Seguidamente, se examina de manera conjunta la fiabilidad de los ítems, así como la validez del constructo. En la tabla 4.2 podemos observar los resultados de la realización del AF de este constructo. Los indicadores resultantes de este AF validan su formación correcta y discriminan a las variables que no cumplen los umbrales de validez establecidos en la

literatura, como justificamos a continuación. Por esta razón, se podrán omitir algunas variables que no tengan el peso suficiente en el constructo, o que puedan entorpecer en la validación de la fiabilidad compuesta del mismo.

En esta misma tabla (4.2), se recogen los resultados de un triple análisis, correspondiente a la fiabilidad de los ítems, la fiabilidad compuesta del constructo y la varianza media extraída.

En primer lugar, se analiza la fiabilidad de los ítems, calculada mediante el AF y que refleja la carga que posee cada una de las variables observadas dentro de los nuevos componentes extraídos en el AF. Todas las cargas son superiores a 0,500, es decir, se sitúan dentro de los valores correctos defendidos en la literatura, a excepción de PDDEvDesempeño, con un peso de 0,311 (ver la tabla 4.2.).

En segundo lugar, comprobamos la fiabilidad compuesta del constructo o variable latente TPDD mediante el coeficiente alpha de Cronbach. En el primer AF realizado se obtiene un alpha de Cronbach de 0,711, al que le corresponde una varianza media extraída del 64,11%.

Al tener un ítem que posee una carga muy baja, PDDEvDesempeño, se decide realizar un nuevo AF omitiendo esta variable. Los resultados obtenidos fueron los siguientes: la fiabilidad de los ítems es correcta para todos los casos (mayor que 0,500), el alpha de Cronbach (Fiabilidad Compuesta del Constructo) también es correcto (0,701) y la varianza media extraída es del 70,45%, más alta que en el caso anterior.

Tabla 4.2.: Fiabilidad y validación del AF de Primer Orden del constructo PDD

| Variables Latentes | Variables Observadas | Fiabilidad de los Ítems | | Fiabilidad Compuesta | | Varianza Media Extraída | |
|--------------------|------------------------|-------------------------|---------------------|----------------------|-------|-------------------------|-------|
| | | Ant | Despl ⁵⁸ | Ant | Despl | Ant | Despl |
| TPDD | PDDCompensación | ,570 | ,579 | ,711 | 0,701 | 64,11 | 70,45 |
| | PDDEvDesempeño | ,311 | Omitida | | | | |
| | PDDFormación | ,734 | ,733 | | | | |
| | PDDDesarrollo | ,547 | ,556 | | | | |
| | PDDParticipación | ,726 | ,811 | | | | |
| | PDDComunicación | ,801 | ,797 | | | | |
| | PDDgestiónConocimiento | ,702 | ,736 | | | | |
| | PDDEspecífica | ,739 | ,718 | | | | |

Como resultado del segundo AF, se han generado tres nuevos componentes que recogen la información de todas las variables anteriores. Estos componentes son:

- FORDESGC (PDDFormación, PDDDesarrollo y PDDGestiónConocimiento).
- COMPART (PDDComunicación y PDDParticipación).
- RETROT (PDDCompensación y PDDEspecífica).

Como es habitual, las medidas usadas para justificar la viabilidad del AF realizado, son la matriz de correlaciones, el índice de adecuación muestral (KMO) y el test de Bartlett. Como podemos observar, la tabla 4.3 nos muestra que existen correlaciones altas para algunas de estas variables. La existencia de correlación entre las variables significa que existe información redundante en ellas y por tanto, que estas variables son susceptibles a algún tipo de reducción en la información que contienen. Correlaciones superiores a 0,300 son consideradas como suficientes para realizar una reducción de información.

Tabla 4.3.: Matriz de correlaciones del primer AF de la TPDD

| | PDD Compensación | PDD EvDesempeño | PDD Formación | PDD Desarrollo | PDD Participación | PDD Comunicación | PDD GestionConoc | PDD Especifica |
|----------------------|---------------------|--------------------|------------------|-------------------|----------------------|---------------------|---------------------|-------------------|
| PDD Compensación | 1,000 | ,199 | ,284 | ,295 | ,050 | ,268 | ,203 | ,328 |
| PDD EvDesempeño | | 1,000 | ,288 | ,213 | ,161 | ,308 | ,188 | ,060 |
| PDD Formación | | | 1,000 | ,192 | ,085 | ,383 | ,119 | |
| PDD Participación | | | | 1,000 | ,559 | ,199 | ,087 | |
| PDD Comunicación | | | | | 1,000 | ,145 | ,153 | |
| PDD GestionConoc. | | | | | | 1,000 | ,085 | |
| PDD Especifica | | | | | | | | 1,000 |

Asimismo, y con objeto de asegurar que la realización del AF es válida, se han analizado los tests de adecuación muestral KMO y el de Bartlett (tabla 4.4). El coeficiente KMO (0,587) nos muestra que la adecuación muestral de estas variables se acerca a una adecuación aceptable. El test de Bartlett resulta muy significativo (Sig.=0,000) y avala nuevamente la realización del AF.

Tabla 4.4.: KMO y Test de Bartlett del primer AF de la PDD

| | | |
|--|--------------------|---------|
| Medida de Adecuación Muestral Kaiser-Meyer-Olkin | | 0,587 |
| Test de Bartlett | Chi-cuadrado | 202,688 |
| | Aproximada | |
| | Grados de Libertad | 28 |
| | Sig. | 0,000 |

Análisis Factorial de Segundo Orden

Con el objetivo de reducir la información redundante de los componentes FORDESGC, COMPART y RETROT, y obtener un solo factor, se realizará un AF de segundo orden. Este análisis está justificado para modelos como el nuestro, con un gran número de variables directamente observadas e información redundante (Hair *et al*, 1990).

En la tabla 4.5. podemos observar la fiabilidad de los ítems y la varianza media extraída. La fiabilidad de los ítems se sitúa dentro de los parámetros establecidos (mayor a 0,500) en todos los casos, excepto el componente COMPART (0,361), que representa la comunicación y participación de los empleados. Además, la varianza media extraída correspondiente a este AF es de 49,23%. Por tanto, se decide omitir el componente COMPART y, al volver a realizar el AF de FORDESGC y RETROT, la varianza media explicada se sitúa en un 66,13%.

Tabla 4.5.: Fiabilidad y Validez del AF de Segundo Orden de la TPDD

| Variable Latente | Componentes Principales | Fiabilidad de los Ítems | | Varianza Media Extraída | |
|-------------------------|-------------------------|-------------------------|---------|-------------------------|--------|
| | | Ant | Despl | Ant | Despl |
| Transferencia de la PDD | Componente1 FORDESGC | ,580 | ,661 | 49,23 | 66,131 |
| | Componente2 COMPART | ,361 | Omitido | | |
| | Componente3 RETROT | ,535 | ,661 | | |

Hemos calculado de nuevo los estadísticos que nos permiten evaluar los resultados de este AF de segundo orden. Por un lado, la matriz de correlaciones nos indica la existencia de alguna información redundante en los dos componentes (véase tabla 4.6). La correlación entre estos dos componentes es superior a 0,300, concretamente es de 0,331. La existencia de correlación, valida la realización del segundo AF.

Tabla 4.6.: Matriz de Correlaciones de FORDESGC y RETROT

| VARIABLES | FORDESGC | RETROT |
|-----------|----------|--------|
| FORDESGC | 1,000 | ,331 |
| RETROT | ,331 | 1,000 |

Por último, hemos obtenido una medida de adecuación muestral muy cercana a los valores aceptables ($KMO = 0,500$) y un Test de Bartlett con una chi-cuadrado aproximada de 12,9 (grados de libertad = 1) con una significación de 0,000. Por tanto, todos estos indicadores validan el AF y la formación del constructo TPDD.

4.2.1.2. Constructo Distancia Institucional

Este constructo requiere una extensión más amplia que los demás y su construcción presenta algunas particularidades, ya que no seguimos la misma metodología que con los demás para su construcción. En primer lugar, testamos la fiabilidad de los indicadores que utilizamos en la construcción del índice; a continuación, y utilizando estos indicadores, calculamos la distancia institucional (reguladora, cognitiva y normativa), para finalizar en la obtención de un único constructo.

Se ha calculado, en primer lugar, el alpha de Cronbach de los 30 ítems que componen este constructo (figura 3.5), para poder valorar la fiabilidad de la escala, que nos reporta una fiabilidad bastante aceptable, alcanzando un valor de 0,853.

A continuación, explicamos cómo se han calculado las distancias reguladoras, cognitivas y normativas entre el país de origen y el país de operaciones.

Ionascu, Klaus, y Erstin (2004) utilizan la siguiente proxy para medir la distancia normativa, así como Xu y Shenkar (2002) la utilizan para medir la distancia cognitiva y reguladora. Hemos decidido utilizar este índice, ya que el utilizado por Kogut y Shing (1988: 422) mide la distancia cultural, no la distancia institucional, como es nuestro caso.

$$D = \sqrt{\sum_i \left\{ (I_{i,destino} - I_{i,origen})^2 / V_i \right\}}$$

Donde $I_{i,destino}$, $I_{i,origen}$ es la dimensión i del índice, tanto para el país de origen como para el país de destino, y V_i es la varianza del índice para la dimensión i .

Una vez se han calculado los tres índices, que son tres variables nuevas (Distancia reguladora, Distancia normativa y Distancia cognitiva), analizamos la información descriptiva correspondiente a cada una de ellas (tablas 4.7., 4.8. y 4.9. respectivamente).

Tabla 4.7.: Análisis Descriptivo Distancia Reguladora

| | | |
|---------------------------|-----------|--------|
| N | Válidos | 76 |
| | Faltantes | 38 |
| Media | | 1,3258 |
| Desviación Típica | | ,67608 |
| Varianza | | ,457 |
| Índice Skewness | | 1,023 |
| Error del Índice Skewness | | ,276 |
| Curtosis | | ,352 |
| Error de Curtosis | | ,545 |

Tabla 4.8.: Análisis descriptivo Distancia Normativa

| | | |
|---------------------------|-----------|--------|
| N | Válidos | 72 |
| | Faltantes | 42 |
| Media | | 1,1174 |
| Desviación Típica | | ,52935 |
| Varianza | | ,280 |
| Índice Skewness | | 1,074 |
| Error del Índice Skewness | | ,283 |
| Curtosis | | ,665 |
| Error de Curtosis | | ,559 |

Tabla 4.9.: Análisis descriptivo Distancia Cognitiva

| | | |
|---------------------------|-----------|--------|
| N | Válidos | 78 |
| | Faltantes | 36 |
| Media | | 1,4108 |
| Desviación Típica | | ,83214 |
| Varianza | | ,692 |
| Índice Skewness | | 1,168 |
| Error del Índice Skewness | | ,272 |
| Curtosis | | ,748 |
| Error de Curtosis | | ,538 |

A pesar de que en un principio habíamos pensado no mezclar los datos obtenidos en estas tres variables, de cara a su operacionalización e introducción en el modelo, era necesario llegar a

que llegar a un único constructo llamado Distancia Institucional. Para ello hemos realizado un factor análisis de estas tres variables. La matriz de correlaciones (tabla 4.10) nos explica la existencia de información redundante entre estos tres índices; vemos los datos en la siguiente tabla:

Tabla 4.10.: Matriz de Correlaciones de la DI

| | D. Cogn | D. Norm. | D. Regul. |
|-----------|---------|----------|-----------|
| D. Cogn. | 1,000 | ,336 | ,281 |
| D. Norm. | | 1,000 | ,346 |
| D. Regul. | | | 1,000 |

El índice KMO y el test de Bartlett (véase tabla 4.11.) nos indican una adecuación muestral no aceptable, por lo que se justifica totalmente la realización del factor análisis.

Tabla 4.11.: Medida de Adecuación Muestral KMO y Test de Bartlett

| KMO y test de Bartlett | | |
|--|--------------------|--------|
| Medida de Adecuación Muestral Kaiser-Meyer-Olkin | | ,631 |
| Test de Bartlett | Chi-Cuadrado | 31,326 |
| | Grados de Libertad | 3 |
| | Significatividad | ,000 |

Por último, se nos hace necesario de nuevo valorar la Varianza Total explicada por este constructo, 54,73%, suficiente para considerarlo un constructo consistente (ver tabla 4.12).

Tabla 4.12.: AF de la Distancia Institucional.

| Variable Latente | Componentes Principales | Fiabilidad de los Ítems | Varianza Media Extraída |
|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|
| Distancia Institucional | D. Reguladora | 0,532 | 54,73% |
| | D. Cognitiva | 0,520 | |
| | D. Normativa | 0,591 | |

4.2.1.3. Constructo Autonomía

Para la formación del constructo Autonomía partíamos de las variables de la figura 3.6., basadas en la literatura. Al ser variables de diferente tipo, unas *dummy*, otras ordinales y otras medidas con una escala de Likert, en un principio se decidió realizar el AF en el software AMOS, debido a que este paquete acepta para la formación de los constructos la introducción de variables directamente observables con distinto tipo de medidas. La valoración de la adecuación de los indicadores del AF realizado en el AMOS consiste en asimilar éste a un SEM y utilizar los índices de bondad del ajuste comunes de un modelo de ecuaciones estructurales. Como consecuencia de este análisis, para el constructo Autonomía, únicamente tuvieron un p-valor significativo tres variables directamente observadas que constituyen una nueva variable latente llamada AutoFN.

La tabla 4.13., recoge el análisis descriptivo de las variables que integran el constructo AutFN.

Tabla 4.13.: Análisis Descriptivo de las Variables del constructo AutFN

| Variable | Media | Desviación Típica | Índice Skewness | Curtosis | Alpha de Cronbach |
|----------|-------|----------------------|--------------------|----------|----------------------|
| J10_1 | 3,42 | 1,331 | -0,517 | -0,763 | 0,552 |
| J10_2 | 2,80 | 2,794 | 0,167 | -0,692 | |
| J10_3 | 3,35 | 1,077 | -0,022 | -0,968 | |

Estas variables reflejan la autonomía propiamente dicha en la función de producción, la función financiera y la función de RR.HH.. El uso de tres indicadores directamente observables por constructo latente como mínimo es un hecho contrastado con la literatura, que muchos autores sugieren para lograr un mayor rigor metodológico (ej. Anderson y Gernin, 1984; Bentler y Chou, 1987). Sin embargo, como podemos ver en la tabla 4.14., resultado del AF de primer orden, la fiabilidad de la J10_1 (autonomía en la función de producción) es muy baja (0,356) así como el alpha de Cronbach del constructo (0,552) y la varianza media extraída (54,264%). Para mejorar este índice se realiza un segundo AF, omitiendo la J10_1, y el resultado mejora, siendo el índice alpha de Cronbach de 0,625 y la varianza media extraída final de 72,72% (tabla 4.14.).

Tabla 4.14.: Fiabilidad y Validez del AF de Segundo Orden de la AutoFN

| Variables Latentes | Variables Observadas | Fiabilidad de los Ítems | | Fiabilidad Compuesta | | Varianza Media Extraída | |
|--------------------|--------------------------|-------------------------|---------|----------------------|-------|-------------------------|--------|
| | | Ant | Despl | Ant | Despl | Ant | Despl |
| AutFN | J10_1 Aut. Producción | ,356 | Omitida | ,552 | 0,625 | 54,264 | 72,716 |
| | J10_2 Aut. Finanzas | ,699 | 0,732 | | | | |
| | J10_3 Aut. RR.HH. | ,573 | 0,732 | | | | |

En cuanto a la matriz de correlaciones, coeficiente de adecuación muestral KMO y test de Bartlett, son correctos para el constructo AutFN. Los comprobamos en las tablas que se muestran a continuación.

Tabla 4.15.: Matriz de Correlaciones de AutFN

| | J10_2 | J10_3 |
|-------|-------|-------|
| J10_2 | 1,000 | ,454 |
| J10_3 | ,454 | 1,000 |

Si analizamos la matriz de correlaciones (tabla 4.15.), vemos que las correlaciones existentes entre las variables son superiores a 0,300 (0,454), por lo que existen evidencias para validar el AF. Una vez observadas estas correlaciones, los índices de KMO y Test de Bartlett nos confirman la necesidad de realizar este AF (tabla 4.16.). El índice KMO es de 0,500 y el test de Bartlett resulta significativo, con un p-valor de 0,000.

Tabla 4.16.: KMO y Test de Bartlett para AutFN

| | | |
|--|-------------------------|--------|
| Medida de Adecuación Muestral Kaiser-Meyer-Olkin | | ,500 |
| Test de Bartlett | Chi-cuadrado Aproximada | 25,776 |
| | Grados de Libertad | 1 |
| | Sig. | ,000 |

4.2.1.4. Construto Poder

En el constructo poder, partíamos para su construcción de los indicadores de la figura 3.7. Las variables directamente observables relativas al Poder se agruparon en tres indicadores,

respetando la clasificación que aparece en la figura 3.7., en cuanto el contenido de las mismas: PODREC (hace referencia a los recursos críticos), PODROL (hace referencia al rol de la subsidiaria) y PODIF (hace referencia a la existencia de difusión inversa).

- Indicador PODREC

Las variables que componen este indicador siguen una misma escala, y son las variables J11_1, J11_2, J11_3, J11_4 y J11_5. Estas variables reflejan la posesión de recursos críticos por parte de la subsidiaria en las siguientes cuestiones: habilidad de generar beneficios, relaciones con clientes y proveedores, habilidades críticas para el negocio, poder de negociación con el entorno local y generación de I+D. El alpha de Cronbach obtenido es elevado (0,854).

Tabla 4.17.: Análisis Descriptivo de las Variables de PODREC

| Variable | Media | Desviación Típica | Índice Skewness | Curtosis | Alpha de Cronbach |
|----------|-------|-------------------|-----------------|----------|-------------------|
| J11_1 | 3,88 | 1,257 | -0,874 | -0,348 | 0,854 |
| J11_2 | 3,70 | 1,267 | -0,668 | -0,632 | |
| J11_3 | 3,54 | 1,225 | -0,501 | -0,708 | |
| J11_4 | 4,02 | 1,139 | -1,107 | 0,381 | |
| J11_5 | 3,46 | 1,236 | -0,339 | -0,878 | |

- Indicador PODROL

Las variables que componen el indicador PODROL siguen una misma escala y son las variables Ha4_1ov y Ha4_2ov. Estas variables reflejan el papel internacional de la subsidiaria en dos ámbitos: la responsabilidad internacional para uno o dos productos en la MNC y las transmisión de I+D al resto de la MNC respectivamente . El alpha de Cronbach obtenido es de 0,533.

Tabla 4.18.: Análisis Descriptivo de las Variables de PODROL

| Variable | Media | Desviación Típica | Índice Skewness | Curtosis | Alpha de Cronbach |
|----------|-------|-------------------|-----------------|----------|-------------------|
| Ha4e_1ov | 2,90 | 1,770 | 0,119 | -1,796 | 0,533 |
| H4a_2ov | 2,61 | 1,541 | 0,377 | -1,437 | |

- Indicador PODIF

El indicador PODIF está compuesto por las siguientes variables: *ila4_ovr*, *ila3_ovr* y *ila2_ovr*. Estas variables reflejan la difusión inversa⁵⁹ de prácticas de RR.HH. por parte de la subsidiaria en tres áreas: negociación con los sindicatos, participación y comunicación, y formación y desarrollo. El alpha de Cronbach resultante es 0,477. Este alpha de Cronbach es inferior a los niveles recomendados y nos predice de algún modo que en la realización del AF deberemos omitir alguna de las variables de este indicador que esté entorpeciendo la fiabilidad reflejada en el alpha de Cronbach.

Tabla 4.19.: Análisis Descriptivo de las Variables de PODIF

| Variable | Media | Desviación Típica | Índice Skewness | Curtosis | Alpha de Cronbach |
|----------|-------|-------------------|-----------------|----------|-------------------|
| Ila4_ovr | 1,13 | 0,506 | 4,378 | 19,922 | 0,477 |
| Ila3_ovr | 1,35 | 0,752 | 2,363 | 5,079 | |
| Ila2_ovr | 1,46 | 0,766 | 1,741 | 2,597 | |

AF de Primer Orden para el constructo PODER: Indicadores PODREC, PODROL y PODIF

Una vez analizados de manera descriptiva los tres indicadores, procedemos a realizar el AF de las variables que los componen, con el objetivo de reducirlos a un único indicador.

En la siguiente tabla (4.20.), podemos observar la fiabilidad de los ítems, la fiabilidad compuesta o alpha de Cronbach y la varianza media extraída de los indicadores PODREC, PODROL y PODIF.

Como afirmábamos al hablar del indicador PODIF, podemos observar en la tabla 4.20. que la variable *Ila2_ovr*, referente a la difusión inversa en lo que respecta a prácticas de formación y desarrollo debe ser omitida en aras de mejorar la fiabilidad del constructo, pasando el alfa de Cronbach de un 0,477 a un 0,676 (muy próximo a 0,7).

Tabla 4.20.: AF de los indicadores PODREC, PODROL y PODIF

| Variables Latentes | Variables Observadas | Fiabilidad de los Ítems | | Fiabilidad Compuesta | | Varianza Media Extraída | |
|--------------------|----------------------|-------------------------|---------------------|----------------------|-------|-------------------------|--------|
| | | Ant | Despl ⁶⁰ | Ant | Despl | Ant | Despl |
| PODREC | J11_1 | ,736 | ----- - | ,854 | ----- | 63,084 | ----- |
| | J11_2 | ,727 | | | | | |
| | J11_3 | ,709 | | | | | |
| | J11_4 | ,526 | | | | | |
| | J11_5 | ,457 | | | | | |
| PODROL | Ha4e_1ov | ,680 | | ,533 | ----- | 68,019 | ----- |
| | Ha4e_2ov | ,680 | | | | | |
| PODIF | ila4_ovr | ,727 | ,775 | ,477 | ,676 | 53,253 | 77,544 |
| | ila3_ovr | ,754 | ,775 | | | | |
| | ila2_ovr | ,116 | Omitida | | | | |

Tomando como referencia la tabla 4.20., y en relación al constructo PODREC, podemos afirmar que éste está formado por cinco variables directamente observables, cuya fiabilidad compuesta alcanza un valor más que aceptable (0,854). La varianza explicada por este constructo asciende a un 63, 08%, y la fiabilidad de los ítems es en todos los casos correcta (mayor a 0,300). Si observamos, además, el índice KMO de adecuación muestral en la tabla 4.21. comprobamos que está por encima de los límites aceptables, por lo que podemos validar el AF de este indicador.

Tabla 4.21.: KMO y Test de Bartlett de PODREC

| | | |
|---|-------------------------|---------|
| Medida de Adecuación Muestral Kaiser-Meyer-Olkin, KMO | | ,754 |
| Test de Bartlett | Chi-cuadrado Aproximada | 223,560 |
| | Grados de Libertad | 10 |
| | Sig. | ,000 |

En la tabla de correlaciones (4.22.) se muestran unas correlaciones altísimas entre los ítems directamente observables que componen este constructo, que en su mayoría están por encima de una correlación de 0,400, que nos conduce a la necesaria realización de un AF de segundo orden.

Tabla 4.22.: Matriz de Correlaciones de PODREC.

| | J11_1 | J11_2 | J11_3 | J11_4 | J11_5 |
|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| J11_1 | 1,000 | ,776 | ,632 | ,522 | ,407 |
| J11_2 | | 1,000 | ,558 | ,521 | ,479 |
| J11_3 | | | 1,000 | ,560 | ,577 |
| J11_4 | | | | 1,000 | ,293 |
| J11_5 | | | | | 1,000 |

En relación a PODROL, éste está formado por dos variables (ha4e_1ov y ha4e_2ov), cuya fiabilidad compuesta se sitúa cerca de los umbrales establecidos como aceptables. La fiabilidad de cada ítem es en los dos casos correcta. La varianza explicada en este AF es de 68,02%.

En la tabla 4.23. podemos observar que tanto el índice KMO (0,500) como el test de Bartlett (p-valor de 0,000) nos indican la viabilidad del AF de este constructo.

Tabla 4.23.: KMO y Test de Bartlett de PODROL

| | | |
|---|-------------------------|--------|
| Medida de Adecuación Muestral Kaiser-Meyer-Olkin, KMO | | ,500 |
| Test de Bartlett | Chi-cuadrado Aproximada | 14,120 |
| | Grados de Libertad | 1 |
| | Sig. | ,000 |

Podemos ver que la matriz de correlaciones de la tabla 4.19., muestra una correlación superior a 0,300, que hace necesaria la realización de un AF de segundo orden para omitir información redundante en el contenido de este indicador.

Tabla 4.24.: Matriz de correlaciones de PODROL

| | H4e_1ov | H4e_2ov |
|---------|---------|---------|
| H4e_1ov | 1,000 | ,360 |
| H4e_2ov | ,360 | 1,000 |

Finalmente, para el tercer constructo, denominado PODIF, la fiabilidad compuesta en un primer paso era demasiado baja (0,477), por lo que omitimos el ítem con una fiabilidad

individual menor, es decir, omitimos *ila2_ovr* con una carga de 0,116. Al realizar el AF sin contar con la variable *ila2_ovr* (difusión inversa en formación y desarrollo), obtuvimos una fiabilidad compuesta de 0,676 y una fiabilidad individual en cada ítem mayor que en el primer AF. La varianza extraída con este último constructo es de 77,55%.

En la tabla 4.25. se muestra el índice KMO (0,500) y el test de Bartlett (p-valor de 0,000).

Tabla 4.25.: KMO y Test de Bartlett de PODIF.

| | | |
|---|-------------------------|--------|
| Medida de Adecuación Muestral Kaiser-Meyer-Olkin, KMO | | ,500 |
| Test de Bartlett | Chi-cuadrado Aproximada | 40,323 |
| | Grados de Libertad | 1 |
| | Sig. | ,000 |

El último indicador que valida la existencia de redundancia de información en las variables de PODIF es la matriz de correlaciones (véase tabla 4.26.). Las correlaciones son superiores a 0,300. Por esta razón se valida la realización del AF de segundo orden en la obtención del constructo.

Tabla 4.26.: Matriz de Correlaciones de la PODIF

| | I1a_3 | I1a_4 |
|-------|-------|-------|
| I1a_3 | 1,000 | ,551 |
| I1a_4 | ,551 | 1,000 |

AF de Segundo Orden para el constructo PODER: Indicadores PODREC, PODROL y PODIF

Una vez calculados estos tres indicadores, procedemos a realizar un AF de segundo orden para reducir la información redundante que hay en entre ellos (ver matrices de correlaciones Tabla s: 4.22- PODREC; 4.24 PODROL; 4.26- PODIF)

El AF de segundo orden se muestra en la tabla 4.27., que podemos observar a continuación.

Tabla 4.27.: AF de Segundo Orden del Constructo Poder

| Variable Latente | Componentes Principales | Fiabilidad de los Ítems | | Varianza Media Extraída | |
|------------------|-------------------------|-------------------------|---------|-------------------------|--------|
| | | Ant | Despl | Ant | Despl |
| Poder | Componente1 PODREC | ,582 | ,581 | 41,266 | 58,082 |
| | Componente2 PODIF | ,318 | Omitida | | |
| | Componente3 PODROL | ,338 | ,581 | | |

En cuanto a la fiabilidad de los ítems, el componente de la Difusión Inversa refleja una fiabilidad muy baja (0,318). Por otro lado, la varianza media extraída es menor a 0,50 y el Test de Bartlett obtenido no era significativo (p-valor superior a 0,05), por lo que se procedió a omitir el componente PODIF y a la realización del AF de segundo orden de los componentes PODREC y PODROL. La varianza explicada por este nuevo AF es de 58,08%.

El índice KMO de adecuación muestral es correcto (0,500). Este índice se muestra en la tabla 4.28., así como se muestra un test de Bartlett significativo (p-valor de 0,046). Estos resultados nos confirman que este AF puede realizarse.

Tabla 4.28.: KMO y Test de Bartlett del AF de 2º Orden del Poder

| | | |
|---|-------------------------|-------|
| Medida de Adecuación Muestral Kaiser-Meyer-Olkin, KMO | | ,500 |
| Test de Bartlett | Chi-cuadrado Aproximada | 2,952 |
| | Grados de Libertad | 1 |
| | Sig. | ,046 |

Por último, obtenemos la matriz de correlaciones de estos dos componentes (véase tabla 4.29.) no siendo necesaria la realización de posteriores AF, ya que la correlacion es de $0,162 < 0,300$.

Tabla 4.29.: Matriz de Correlaciones Componentes del Poder

| | Componente Recursos Críticos | Componente Rol de la Subsidiaria |
|----------------------------------|------------------------------|----------------------------------|
| Componente Recursos Críticos | 1,000 | ,162 |
| Componente Rol de la Subsidiaria | ,162 | 1,000 |

4.2.1.5. Constructo Ventaja Competitiva

El análisis descriptivo de las variables que componen el constructo de la ventaja competitiva (figura 3.8.) queda analizado en la tabla 4.30.

Tabla 4.30.: Análisis Descriptivo de las Variables del constructo Ventaja Competitiva

| Numeración Variable | | Media | Desviación Típica | Índice Skewness | Curtosis | Alpha de Cronbach |
|---------------------|--|-------|-------------------|-----------------|----------|-------------------|
| J6_1 | Valor: Relación clientes/Proveedores | 3,55 | 1,202 | -0,521 | -0,393 | 0,812 |
| J6_2 | Valor: Creatividad | 4,14 | 0,971 | -1,378 | 2,124 | |
| J6_3 | Valor: Toma de decisiones | 3,55 | 1,161 | -0,537 | -0,511 | |
| J6_4 | Valor: Adaptación al cambio (entorno) | 4,05 | 0,951 | -1,197 | 1,565 | |
| J6_5 | Valor: Red de contactos | 3,81 | 1,009 | -0,806 | 1,168 | |
| J6_6 | Complejidad social: Interrelación entre los directivos | 3,43 | 1,185 | -0,472 | -0,328 | |
| J6_7 | Complejidad social: Complementariedad de ideas | 4,11 | 0,951 | -1,393 | 2,367 | |
| J6_8 | Complejidad social: Trabajo en quipo | 3,75 | 1,035 | -0,631 | -0,135 | |
| J6_9 | Imperfecta imitabilidad | 3,69 | 1,152 | -0,583 | -0,224 | |
| J6_10 | Difícil transferibilidad | 1,68 | 1,341 | 0,844 | 1,622 | |
| J7_2 | Dependencia histórica | 3,25 | 1,339 | 1,662 | 1,229 | |

Fuente: Elaboración Propia

Como se ha hecho en la elaboración de los dos constructos anteriores, hemos calculado la fiabilidad de las escalas de las variables, es decir, se comprobó si los ítems tenían una variabilidad homogénea y si, por tanto, proporcionaban valores estables y consistentes mediante el alpha de Cronbach, cuyo resultado es de una fiabilidad bastante aceptable, tomando un valor de 0,812 (ver tabla 4.30). Al realizar el AF de estos ítems obtenemos una varianza media extraída de 52,79%. Pensamos que esta varianza estaba muy en el límite de lo establecido por la literatura, por lo que procedimos a omitir algunos ítems, con objeto de aumentar la varianza explicada.

Después de omitir algunos ítems (J6_4, J6_5, J6_6, J6_9, J6_10 y J7_2) obtuvimos un alpha de Cronbach de 0,823 y una varianza extraída de 59,69% (véase tabla 4.31.).

Tabla 4.31.: AF del Constructo Ventaja Competitiva

| Variables Latentes | Variables Observadas | Fiabilidad de los Ítems | | Fiabilidad Compuesta | | Varianza Media Extraída | |
|--------------------|----------------------|-------------------------|---------------------|----------------------|-------|-------------------------|----------------------|
| | | Ant | Despl ⁶¹ | Ant | Despl | Ant | Despl |
| Ventaja Competit. | J6_1 | ,414 | ,505 | ,812 | ,823 | 52,795 | 59,683 ⁶² |
| | J6_2 | ,623 | ,693 | | | | |
| | J6_3 | ,584 | ,604 | | | | |
| | J6_4 | ,619 | Omitida | | | | |
| | J6_5 | ,524 | Omitida | | | | |
| | J6_6 | ,462 | Omitida | | | | |
| | J6_7 | ,554 | ,667 | | | | |
| | J6_8 | ,493 | ,515 | | | | |
| | J6_9 | ,452 | Omitida | | | | |
| | J6_10 | ,326 | Omitida | | | | |
| | J7_2 | ,648 | Omitida | | | | |

Como en los casos anteriores, obtenemos una matriz de correlaciones que presenta la existencia de gran cantidad de información redundante en estas variables, con índices de correlación superiores a 0,300 en todos los casos (véase tabla 4.32.).

Tabla 4.32.: Matriz de correlaciones de los ítems de la Ventaja Competitiva

| | J6_1 | J6_2 | J6_3 | J6_7 | J6_8 |
|------|-------|-------|-------|-------|-------|
| J6_1 | 1,000 | ,506 | ,459 | ,450 | ,368 |
| J6_2 | | 1,000 | ,578 | ,609 | ,482 |
| J6_3 | | | 1,000 | ,530 | ,421 |
| J6_7 | | | | 1,000 | ,531 |
| J6_8 | | | | | 1,000 |

Tanto la medida de adecuación muestral (0,846) como la significatividad del test de Bartlett (p-valor de 0,000) nos indican que la reducción de datos a través del factor análisis es totalmente viable y correcta, entrando dentro de los parámetros aconsejados (ver tabla 4.33.).

Tabla 4.33.: KMO y Test de Bartlett de la Ventaja Competitiva

| | | |
|---|-------------------------|---------|
| Medida de Adecuación Muestral Kaiser-Meyer-Olkin, KMO | | ,846 |
| Test de Bartlett | Chi-cuadrado Aproximada | 184,761 |
| | Grados de Libertad | 10 |
| | Sig. | ,000 |

4.2.1.6. Evaluación general del modelo de medida

Una vez confirmada la validez convergente de cada uno de los constructos, es necesario contrastar la validez discriminante entre los mismos. La validez discriminante se evalúa mediante la comparación entre el cuadrado de las correlaciones de los constructos y la varianza media explicada en cada uno de ellos (Fornell y Larcker, 1981b).

De modo contrario al análisis de la consistencia interna de cada uno de los constructos, las correlaciones existentes entre los constructos deben ser pequeñas. Concretamente, el cuadrado de la correlación entre dos constructos tiene que ser inferior a la varianza media explicada por cada uno de ellos (Fornell y Larcker, 1981a)

Una vez realizado el cálculo del cuadrado de las correlaciones entre cada par de constructos (véase tabla 4.34.), podemos comprobar que las correlaciones entre las variables latentes son prácticamente nulas, por lo que estas correlaciones quedan muy por debajo de la varianza media explicada por cada uno de los constructos, en los que se superaba el 50% de la misma en todos los casos.

Tabla 4.34.: Cuadrado de las correlaciones interconstructo (*)

| | TPDD | Autonomía | Poder | Ventaja Competitiva | Distancia Institucional |
|-------------------------|-------|-----------|-------|---------------------|-------------------------|
| TPDD | 1 | | | | |
| Autonomía | 0,041 | 1 | | | |
| Poder | 0,020 | 0,040 | 1 | | |
| Ventaja Competitiva | 0,028 | 0,011 | 0,010 | 1 | |
| Distancia Institucional | 0,032 | 0,033 | 0,028 | 0,040 | 1 |

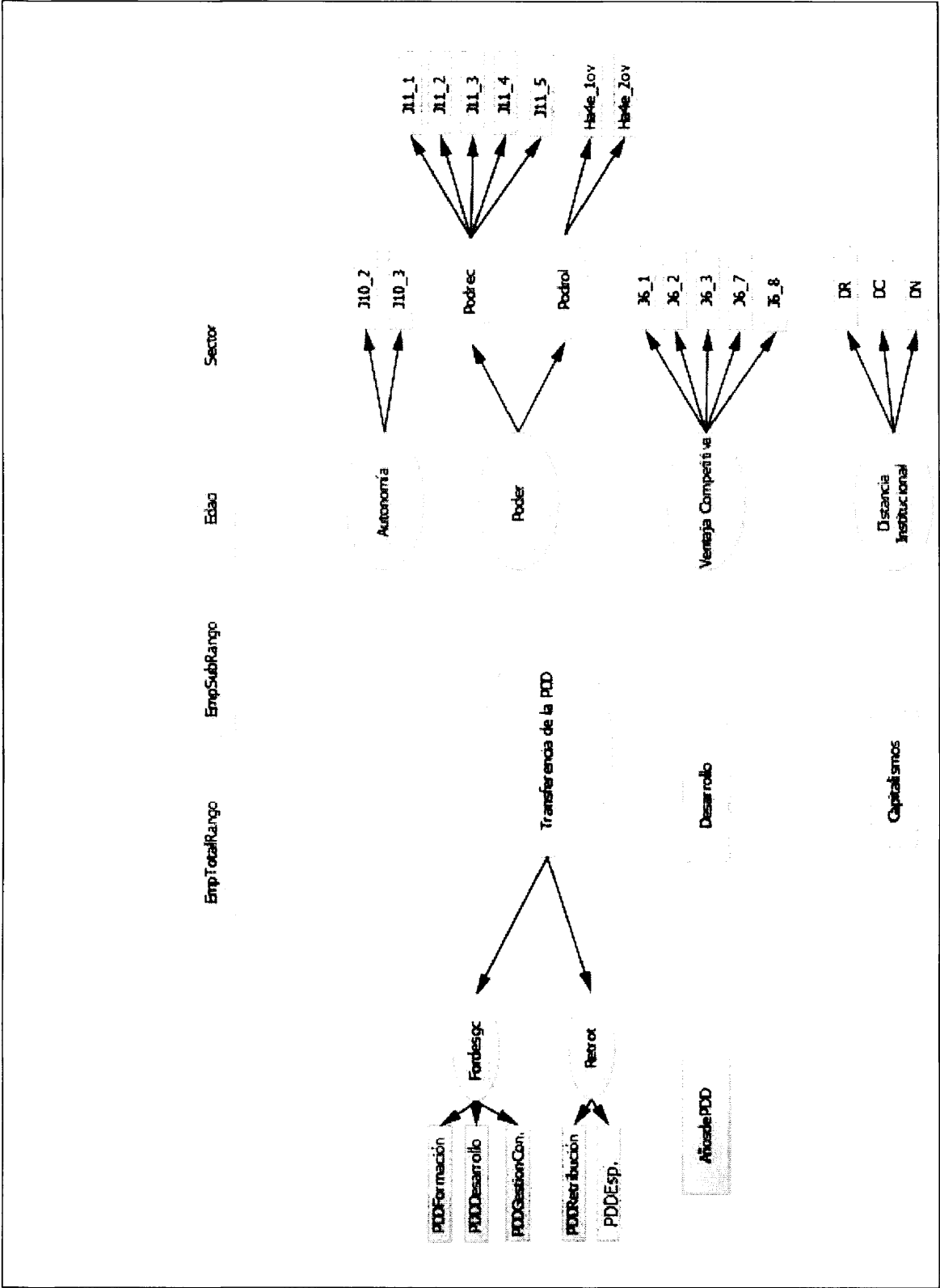
(*) Las correlaciones interconstructos son significativas, p-valor menor a 0,05.

Por ultimo, la representación gráfica del modelo de medida queda plasmada en la Figura 4.1. En ella podemos observar los cinco constructos y sus respectivos indicadores, así como las variables moderadoras o de control. El constructo TPDD está formado a su vez por dos constructos: Fordesgc y Retrot. Fordesgc recoge los indicadores PDDFormación, PDDDesarrollo y PDDGestionCon. Retrot se forma a partir de los indicadores PDDRetribución y PDDEspécifica.

En cuanto al constructo Distancia Institucional, observamos que existen tres indicadores que lo forman: DR, DC y DN. El constructo que representa la Autonomía de la subsidiaria está compuesto por los indicadores J10_2 y J10_3. Por otro lado, el constructo de la Ventaja Competitiva recoge los siguientes indicadores: J6_1, J6_2, J6_3, J6_7 y J6_8. En cuanto al constructo del Poder basado en recursos, observamos que a su vez existen dos constructos que lo componen: Podrec y Podrol. Podrec está formando por los indicadores J11_1, J11_2, J11_3, J11_4 y J11_5. Podrol se mide a través de dos indicadores: Ha4e_1ov y Ha4e_2ov.

Finalmente, podemos observar que las variables moderadoras o de control son las siguientes: EmpTotalRango, EmpSubRango, Edad, Sector, Capitalismos, Desarrollo PDD y AñosdePDD.

Figura 4.1.: Modelo de Medida



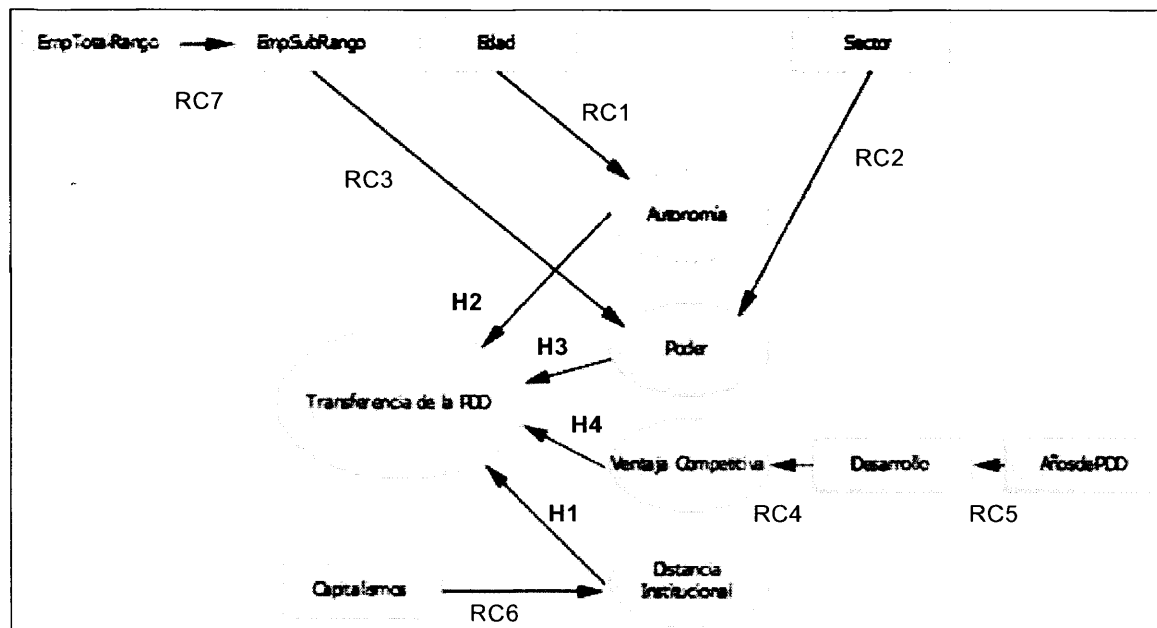
4.2.2. Modelo estructural.

El modelo estructural representa dos tipos de relaciones existentes. El primer tipo de relación es el existente entre las variables latentes, mientras que el segundo tipo trata las relaciones entre las variables latentes y las variables directamente observables. En cuanto a las relaciones entre las variables latentes, observamos las cuatro hipótesis que se pretende validar en esta tesis. Por otro lado, se muestran las relaciones causales de las variables latentes y las nuevas variables directamente observables que mejoran el modelo.

Utilizamos, como se ha dicho anteriormente, el método de máxima verosimilitud, que comprueba el ajuste de los datos observados con las hipótesis del sistema de relaciones (Hair *et al.*, 1999). Tras la introducción de nuevas relaciones causales en el modelo base (procedentes de las llamadas variables de control: variables directamente observadas), se discuten las conclusiones obtenidas que, basadas en la literatura, mejoran las relaciones y ajustes de los resultados finales, respecto al modelo base. Este análisis nos permite llevar a cabo el contraste de las hipótesis iniciales, y el de las nuevas relaciones causales encontradas.

Para la formación del modelo estructural se procedió a la representación de las relaciones causales a través de un diagrama path en el software AMOS 6.0, el cual nos facilitará la comprensión de las influencias existentes entre las variables. Este diagrama incorpora de forma inherente las ecuaciones estructurales y el programa estima el modelo, lo que nos permitió realizar los ajustes necesarios. El modelo estructural, o modelo *path*, se representa en la figura 4.2. El modelo estructural será evaluado según la bondad de los índices de ajuste (véase Anexo 6) y de los “camino” individuales del modelo estructural (coeficientes).

Figura 4.2.: Modelo estructural



Este entramado de causalidades puede mostrarse analíticamente a través de las ecuaciones estructurales que señalamos a continuación:

$$\text{Transferecia de la PDD} = \beta_1 \text{ Distancia Institucional} + \beta_2 \text{ Autonomía} + \beta_3 \text{ Poder} + \beta_4 \text{ Ventaja Competitiva} + \varepsilon_1$$

$$\text{Distancia Institucional} = \beta_5 \text{ Capitalismos} + \varepsilon_2$$

$$\text{Autonomía} = \beta_6 \text{ Edad} + \varepsilon_3$$

$$\text{Poder} = \beta_7 \text{ Empleados España} + \beta_8 \text{ Sector} + \varepsilon_4$$

$$\text{Ventaja Competitiva} = \beta_9 \text{ Desarrollo} + \varepsilon_5$$

$$\text{Desarrollo} = \beta_{10} \text{ Años de PDD} + \varepsilon_6$$

$$\text{Empleados España} = \beta_{11} \text{ Empleados Totales} + \varepsilon_7$$

Antes de continuar con este análisis, se presenta una tabla descriptiva que recoge todas y cada una de las variables:

Tabla 4.35.: Variables y numeración del Modelo Base

| Variable | <i>Carácter Algebraico</i> |
|--------------------------------|-----------------------------------|
| TPDD | <i>Y1</i> |
| Distancia Institucional | <i>Y2</i> |
| Autonomía | <i>Y3</i> |
| Poder | <i>Y4</i> |
| Ventaja C. | <i>Y5</i> |
| Desarrollo PDD | <i>Y6</i> |
| Empleados España | <i>Y7</i> |
| Empleados Totales | <i>X1</i> |
| Capitalismos | <i>X2</i> |
| Edad | <i>X3</i> |
| Años de PDD | <i>X4</i> |
| <i>Sector</i> | <i>X5</i> |

De tal manera que al sustituir el nombre de cada variable por su carácter algebraico correspondiente obtenemos las siguientes expresiones:

$$Y_1 = \beta_1 Y_2 + \beta_2 Y_3 + \beta_3 Y_4 + \beta_4 Y_5 + \varepsilon_1$$

$$Y_2 = \beta_5 X_2 + \varepsilon_2$$

$$Y_3 = \beta_6 X_3 + \varepsilon_3$$

$$Y_4 = \beta_7 Y_7 + \beta_8 X_5 + \varepsilon_4$$

$$Y_5 = \beta_9 Y_6 + \varepsilon_5$$

$$Y_6 = \beta_{10} X_4 + \varepsilon_6$$

$$Y_7 = \beta_{11} X_1 + \varepsilon_7$$

Seguidamente, sustituiremos las variables por sus respectivos coeficientes estandarizados (véase tabla 4.36.) en cada una de las ecuaciones:

$$Y_1 = -0,059 Y_2 + 0,204 Y_3 - 0,028 Y_4 - 0,169 Y_5 + \varepsilon_1$$

$$Y_2 = 0,209 X_2 + \varepsilon_2$$

$$Y_3 = 0,161 X_3 + \varepsilon_3$$

$$Y_4 = 0,216 Y_7 + 0,322 X_5 + \varepsilon_4$$

$$Y_5 = 0,354 Y_6 + \varepsilon_5$$

$$Y_6 = 0,228 X_4 + \varepsilon_6$$

$$Y_7 = 0,238 X_1 + \varepsilon_7$$

Tabla 4.36.: Coeficientes y niveles de significación del Modelo Estructural

| Hipótesis y Relaciones Causales | | | | P-valor | Coeficientes Estandarizados |
|---------------------------------|---|------------------------------|-----|----------|-----------------------------|
| PDD (Y1) | ← | Distancia Institucional (Y2) | H1 | ,513 | -,059 |
| PDD (Y1) | ← | Autonomía (Y3) | H2 | ,028* | ,204 |
| PDD (Y1) | ← | Poder (Y4) | H3 | ,760 | -,028 |
| PDD (Y1) | ← | Ventaja Comp. (Y5) | H4 | ,049* | -,169 |
| Autonomía (Y2) | ← | Edad (X3) | RC1 | ,043* | ,161 |
| Poder (Y3) | ← | Sector (X5) | RC2 | 0,000*** | ,322 |
| Poder (Y3) | ← | Empleados España (Y7) | RC3 | ,011* | ,216 |
| Ventaja Competitiva (Y4) | ← | Desarrollo (Y6) | RC4 | 0,000*** | ,354 |
| Desarrollo (Y6) | ← | Años PDD (X4) | RC5 | ,013* | ,228 |
| Distancia Institucional (Y5) | ← | Capitalismos (X2) | RC6 | ,023* | ,209 |
| Empleados España (Y7) | ← | Empleados Totales (X1) | RC7 | ,009** | ,238 |

p-valor inferior a 0,05; *p-valor inferior a 0,01; ****p-valor igual a 0,00

El hecho de analizar los coeficientes estandarizados, en lugar de los coeficientes no estandarizados, se debe a la existencia de una diferencia notable entre las soluciones estandarizadas y las no estandarizadas, al igual que ocurre en las otras técnicas multivariantes, como la regresión múltiple. Los coeficientes estandarizados tienen todos igual varianza y un valor máximo de 1. Por tanto, los coeficientes cercanos a cero tienen poco efecto sustantivo; sin embargo, un aumento de valor corresponde a un aumento de importancia en las relaciones causales. Estos coeficientes estandarizados son útiles en la determinación de la importancia relativa, pero son específicos de una muestra y no comparables entre muestras. (Hair *et al.*, 1999). Para nuestra muestra, por tanto, usaremos los coeficientes estandarizados para estudiar el impacto de las relaciones causales existentes en el modelo. No obstante, el Anexo 8

mostrará el conjunto de coeficientes no estandarizados y, por tanto, utilizables para la comparación de muestras.

Podemos observar las siguientes relaciones en cuanto a las hipótesis planteadas en la transferencia de la PDD:

a) La Distancia Institucional ($\beta = -0,059$) no ejerce influencia sobre la TPDD. El p-valor que presenta este coeficiente es muy lejano a los umbrales de significatividad (p-valor = 0,513).

Con respecto a la variable que influye en la Distancia Institucional, denominada Capitalismos ($\beta = 0,209$), podemos afirmar que es significativa con un p-valor de 0,023.

b) La Autonomía de la subsidiaria ($\beta = 0,204$) presenta signo positivo en la relación con la TPDD. El p-valor correspondiente a este coeficiente es de 0,028, por debajo de 0,05. Por tanto, el coeficiente de la autonomía es significativo.

Con respecto a la Autonomía, podemos destacar una relación causal que puede resultar influyente. Nos referimos a la influencia que ejerce la Edad de la subsidiaria en la Autonomía ($\beta = 0,161$). Este coeficiente muestra significatividad con un p-valor de 0,043.

c) La Ventaja Competitiva ($\beta = -0,169$) influye de una manera negativa en la TPDD. Al que igual que la variable de la autonomía afecta a la Transferencia de la PDD con un nivel de significación inferior a 0,05.

En relación con la Ventaja Competitiva, observamos dos relaciones más. El Desarrollo de PDD ($\beta = 0,354$) influye de manera considerable en la Ventaja Competitiva con un p-valor de 0,000, es decir, un nivel de significatividad total. Además, existe otra variable, el Número de años de implantación de la PDD ($\beta = 0,228$) que tiene una consistente influencia en el grado de desarrollo de la misma, siendo así mismo significativa (p-valor = 0,013).

d) Observamos que el Poder ($\beta = -0,028$) de la subsidiaria basado en los recursos críticos no afecta a la TPDD, con un nivel de significación o p-valor que asciende a 0,760. Esto significa que el coeficiente del poder no puede aceptarse como significativo en ningún caso.

El poder está influido por una serie de variables que explicamos a continuación. El Sector de actividad ($\beta = 0,322$) es una variable que afecta al poder de manera positiva, contando con un p-valor inferior a 0,01, y por tanto con una aceptabilidad muy consistente. El Número de Empleados en España ($\beta = 0,216$) repercute también en el Poder con un p-valor de 0,011, siendo esta relación significativa en este modelo. Del mismo modo, el Número de Empleados Total ($\beta = 0,238$) afecta directamente al Número de empleados en España con un p-valor de 0,009, es decir, significativo.

4.2.3. Estimación de la bondad del ajuste del modelo

Una vez que hemos analizado los coeficientes estandarizados, así como su nivel de significación, procederemos a estudiar el ajuste global del modelo. En la tabla 4.37. se muestran las medidas de ajuste absoluto, incremental y de parsimonia. En el Anexo 6 se desglosa en una tabla el contenido de cada uno de estos índices de bondad.

Tabla 4.37.: Medidas de Bondad del Ajuste del Modelo Estructural

| Medidas de Bondad del Ajuste | <i>Modelo Estimado</i> |
|---|------------------------|
| <i>Medidas de Ajuste Absoluto</i> | |
| Chi-cuadrado | 56,86 |
| Grados de Libertad | 51 |
| Nivel de Significación | 0,266 |
| Índice de bondad del ajuste (GFI) | 0,926 |
| Error de aproximación cuadrático medio (RMSEA) | 0,032 |
| <i>Medidas de Ajuste Incremental</i> | |
| Índice de bondad de ajuste incremental (AGFI) | 0,887 |
| Índice de Tucker-Lewis (TLI) | 0,894 |
| Índice de ajuste incremental (NFI) | 0,586 |
| <i>Medidas de Ajuste de Parsimonia</i> | |
| Índice de ajuste normado de parsimonia (PNFI) | 0,453 |
| Índice de bondad de ajuste de parsimonia (PGFI) | 0,606 |
| <i>Chi-cuadrado normada</i> | 1,115 |

Medidas de Ajuste Absoluto

La primera medida es el ratio de verosimilitud del estadístico chi-cuadrado. El valor ($\chi^2 = 86,86$ con 51 grados de libertad) tiene un nivel de significación (p-valor) de 0,266, por encima del nivel mínimo establecido 0,05 y por encima también de los niveles más conservadores 0,1 ó incluso 0,2 (Hair *et al.*, 1999). Este estadístico muestra evidencia para pensar que las diferencias de las matrices efectivas y previstas no son significativas y, por lo tanto, nos indica que es un ajuste más que aceptable. Además, el tamaño muestral ($n = 114$) está dentro del rango aceptable de aplicación de esta medida. Sabemos que debemos emplear medidas de ajuste adicionales, por lo que analizaremos otros dos índices además del estadístico chi-cuadrado.

El índice de bondad del ajuste (GFI) tiene un valor de 0,926, es decir, se ajusta a la parsimonia del modelo (Jöreskog y Sörbom, 1984; Bentler, 1990). El error de aproximación cuadrático medio (RMSEA) es de 0,032 (menor a 0,05), lo que nos indica que la correlación residual media es aceptable (Browne y Cudeck, 1993). Como argumentó Hair *et al.*, (1999), aunque todas las medidas caigan dentro de unos límites aceptables, son necesarios los índices de ajuste incremental y de parsimonia para asegurar la aceptabilidad del modelo desde otras perspectivas.

Medidas de Ajuste Incremental

Este tipo de medidas de bondad del ajuste evalúan el ajuste incremental del modelo, comparado con un modelo nulo (Hair *et al.*, 1999). En este caso, el modelo nulo se supone como un modelo de un único factor sin error de medida. El índice TLI es de 0,894, muy cercano al nivel recomendado (0,900) y aportando evidencias suplementarias para aceptar el modelo propuesto. El índice de ajuste normado (NFI) es de 0,586. Este índice está un poco por debajo de los niveles recomendados. Por último, el índice AGFI es de 0,887, muy cercano al nivel recomendado (0,900), por lo que se puede aceptar esta medida. (Bentler y Bonett, 1980; James *et al.*, 1982; Bollen, 1989).

Medidas de Ajuste de Parsimonia

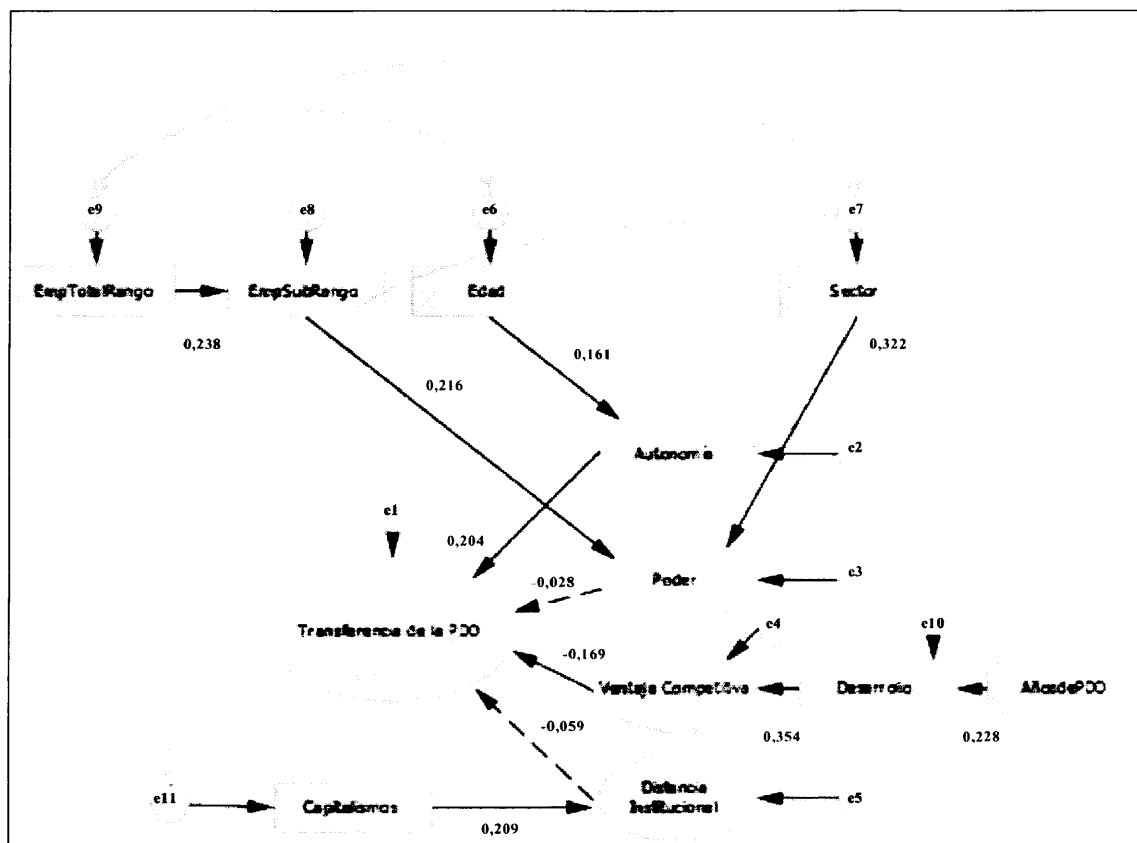
Las últimas medidas del modelo conjunto evalúan la parsimonia del modelo propuesto, mediante la evaluación del ajuste del modelo frente al número de coeficientes estimados (o a la inversa, los grados de libertad), necesarios para conseguir ese nivel de ajuste (Hair *et al.*, 1999). Como argumentó Campos *et al.* (1999:36), un modelo es parsimonioso si utiliza pocas variables para lograr un buen ajuste. En el ajuste de la parsimonia volvemos a observar la medida AGFI que, como habíamos dicho anteriormente, tiene un valor aceptable. Otra medida complementaria es la chi-cuadrado normada (χ^2 /grados de libertad), tomando un valor de 1,115 y entrando dentro de los niveles más exigentes de esta medida por parte de los académicos, es decir, entre 1,0 y 2,0 (Byrne, 1989). Es necesario resaltar que chi-cuadrados normadas menores a cinco pueden ser válidas (Wheaton *et al.*, 1977), sin embargo, obtenemos una mayor consistencia en la medida cuando se sitúa entre 1 y 2.

Atendiendo al resto de medidas de parsimonia, obtenemos el índice PNFI (0,453). Es una modificación del NFI, aplicable en la comparación de modelos rivales, por lo que no tiene niveles de aceptabilidad por sí mismo. Lo verdaderamente relevante es la comparación del mismo en varios modelos. Para que las diferencias sean significativas deben estar en un rango de 0,06 y 0,09, siendo indicadores de diferencias sustanciales (Hair *et al.*, 1999). En este caso no nos será de utilidad, puesto que no estamos comparando modelos rivales.

El último índice, PGFI, mide la calidad del ajuste de la parsimonia. Esta medida modifica el GFI de forma diferente al AGFI. El valor de este índice varía de 0 a 1, los valores elevados indican mayor parsimonia del modelo, sin tener niveles de aceptabilidad como en los casos anteriores (Hair *et al.*, 1999). El PGFI del modelo es de 0,606, por lo que podemos decir que el modelo tiende a la parsimonia.

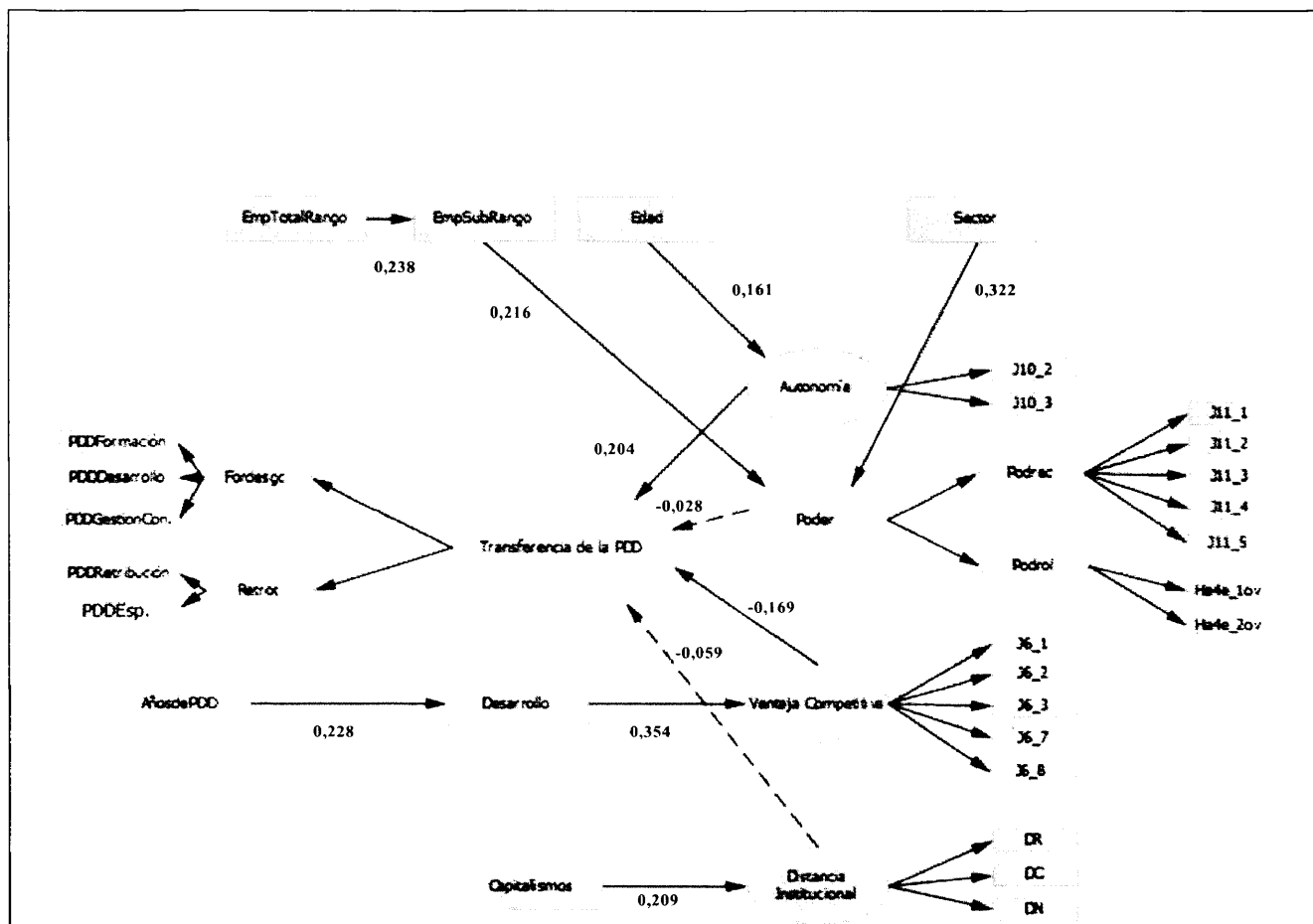
Una vez comprobada la bondad global del ajuste del modelo, comprobamos las covarianzas existentes entre los errores, estando todas ellas en una cuantía de p-valor por debajo de 0,05. Lo representamos gráficamente en la figura 4.3. y unimos los modelos en el modelo completo que recoge la figura 4.4.

Figura 4.3.: Modelo Estructural con coeficientes



----- H o RC no validada; _____ H o RC validada

Figura 4.4.: Modelo de Medida y Modelo Estructural



4.3 Resultados de la contrastación del modelo y discusión

El objetivo de este apartado es triple. En primer término, se exponen los resultados de la contrastación de las hipótesis centrales del modelo que relacionan los cinco constructos del modelo base. En segundo lugar, enumeraremos otras relaciones causales procedentes de las variables moderadoras y de control, y cuya introducción ha supuesto una mejora en la bondad de su ajuste. Por último, en tercer lugar, se discutirán los resultados obtenidos basándonos en la literatura previa, que estudia tanto de manera general los factores que afectan a la transferencia de las políticas y prácticas de RR.HH. como a la escasa y más específica que trata de la transferencia de la PDD. En este último apartado hablaremos también de cómo afectan los resultados obtenidos al modelo teórico planteado y la validez o no del mismo.

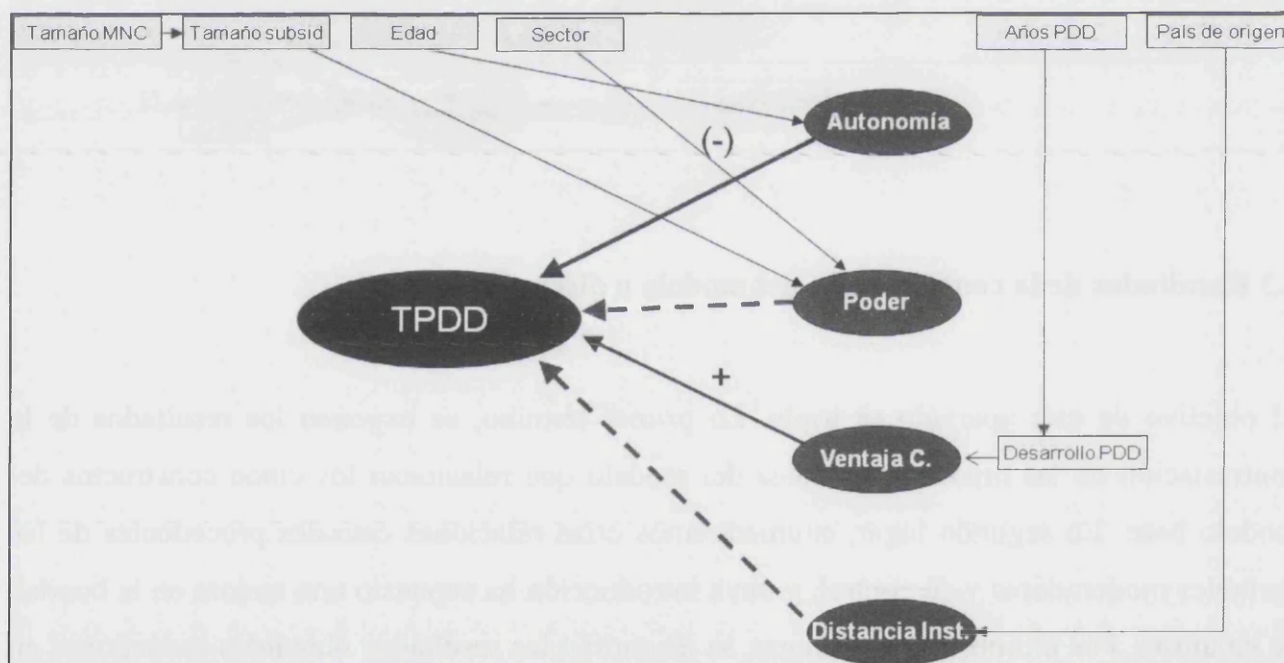
4.3.1. Contrastación de las hipótesis del modelo base

A continuación se expondrá la contrastación de las hipótesis planteadas en esta tesis, así como su significado. Así mismo, se profundizará en la validación del resto de relaciones causales que se han establecido por la existencia de variables moderadoras o de control.

La discusión, por tanto, se centrará en la interpretación del nuevo modelo respecto al modelo de análisis teórico base de partida.

En definitiva, se profundiza en las relaciones que se muestran en la Figura 4.4, que de manera simplificada presentamos en la figura 4.5, en la que aparecen de forma clara las hipótesis que se contrastan, las que no y las nuevas relaciones causales procedentes del modelo de ecuaciones estructurales.

Figura 4.5.: Resultados: modelo final



H1. No se valida, con un p-valor de 0,513, es decir, la distancia institucional no influye en el grado de centralización con que se produce la TPDD.

H2. Se valida con un p-valor de 0,028, lo que significa que tiene una significatividad aceptable y en el mismo sentido en que se planteaba la hipótesis. Es decir, la autonomía de la subsidiaria influye en el grado de centralización con que se produce la TPDD, y cuanto mayor sea esta autonomía en la subsidiaria menor es la centralización de esta política.

La interpretación en forma numérica, que viene dada por los coeficientes que se reflejan en la figura 4.4., es la siguiente:

*“Si la autonomía de la subsidiaria aumenta en una unidad,
la centralización de la PDD disminuye en 0,204 unidades,
o lo que es lo mismo, disminuye un 20,4% ”.*

H3. No se valida, ya que el p-valor resultante asciende a 0,760, muy por encima del nivel mínimo recomendado (0,05), es decir, el poder basado en recursos no influye en el grado de centralización con que se produce la TPDD.

H4. Se valida con un p-valor de 0,048, y en el mismo sentido en que estaba planteada. Por tanto, la percepción de la PDD como ventaja competitiva por parte de los directivos de la subsidiaria, influye en el grado de centralización con que se produce la TPDD. Es decir, cuanto mayor sea la percepción de esta política como ventaja competitiva desde la perspectiva de los agentes de la subsidiaria, mayor será el grado de centralización la PDD.

La interpretación en forma numérica, que viene dada por los coeficientes que se reflejan en la figura 4.4., es la siguiente:

*“Por cada unidad de aumento en la percepción de la PDD como
ventaja competitiva por la dirección de la subsidiaria, el grado de
centralización de la PDD aumentara en 0,169 unidades,
o lo que es lo mismo, en un 16,9%”.*

Una vez probadas las principales relaciones causales derivadas de las hipótesis de trabajo, pasamos a estudiar las nuevas relaciones causales del modelo final.

4.3.2 Otras Relaciones Causales derivadas de las variables de control

En este modelo hemos ido introduciendo la influencia de las variables moderadoras y de control, apareciendo en el modelo final sólo aquellas que se validan y mejoran la bondad de ajuste del mismo.

Edad de la subsidiaria-Autonomía estructural (RC1)

En cuanto las relaciones causales que influyen en la autonomía, únicamente podemos validar **RC1**. La edad de la subsidiaria modera la autonomía, y lo podemos afirmar con p-valor de 0,043, en el sentido de que un aumento en la edad de la subsidiaria aumentará su autonomía, en la relación que se produce en la TPDD. Esto significa (Fox, 1980) que por cada unidad que la edad de la subsidiaria aumente (medida en años), la autonomía de la subsidiaria aumenta en 0,161, o lo que es lo mismo, en un 16,1% (manteniéndose constantes el resto de los valores).

Sector-poder de la subsidiaria (RC2)

La **RC2**, describe la influencia del sector de actividad en el constructo, y aceptamos esta relación causal con un p-valor de 0,000. Parece apuntar una tendencia en la que el sector influye en el poder, de manera que las subsidiarias del sector servicios poseen un 32,2% más de poder de negociación de la TPDD que las del sector manufacturero (manteniéndose constantes el resto de los valores).

Tamaño de la subsidiaria-poder (RC3)

En segundo lugar, la **RC3** se refiere a la influencia del tamaño de la subsidiaria en el Poder, y podemos validar esta relación causal con un p-valor de 0,011. Podemos afirmar que por cada unidad que aumenta el número de empleados de la subsidiaria, el poder basado en recursos aumenta en 0,216. Al haber medido el tamaño de la subsidiaria en rangos, se puede afirmar que al pasar el número de empleados de un rango inferior a otro superior en la escala de medida, el poder de la subsidiaria relacionado con la TPDD aumenta un 21,6% (manteniéndose constantes el resto de los valores).

Desarrollo de la PDD- Ventaja competitiva (RC4)

Validamos la influencia del número de políticas de PDD desarrolladas en la ventaja competitiva de la subsidiaria, **RC4**, con un p-valor de 0,000. Podemos decir que si el número de PDD desarrolladas aumenta en una unidad, la percepción de ventaja competitiva aumenta en 0,354. Es decir, cada vez que se produce la incorporación de una nueva práctica a la política específica PDD, la percepción de esta política como ventaja competitiva en la relación de transferencia de la PDD por parte de los directivos de la subsidiaria, aumenta un 34,5% (manteniéndose constantes el resto de los valores).

Años PDD–Desarrollo PDD (RC5)

Aceptamos la **RC5**, la influencia de los años de implantación en la subsidiaria de la PDD en el número de políticas desarrolladas, con un p-valor de 0,013. De tal modo que si el número de años aumenta en una unidad, el número de políticas de diversidad aumenta en 0,228. A mayor número de años de implementación de la PDD, mayor es el número de políticas de diversidad desarrolladas, o expresado de manera más concreta, un año más en la implementación de la PDD en la subsidiaria tiene una influencia de un 22,8% en el desarrollo de las políticas que integran la PDD específica de la subsidiaria (manteniéndose constantes el resto de los valores).

País de origen-Distancia Institucional (RC6)

Del mismo modo, validamos la influencia del país de origen (medido en función del tipo de capitalismo al que pertenece el país de origen de la MNC) en la distancia institucional, **RC6**, con un p-valor de 0,023. Al ser una codificación nominal la de los tipos de capitalismo, la interpretación que podemos hacer de esta relación causal es que la distancia institucional entre el País de Origen y España (definida para la Diversidad), aumenta en un 20,9%, al ser la empresa perteneciente al grupo de países con economía coordinada respecto a los de libre mercado (manteniéndose constantes el resto de los valores).

Tamaño Total de la MNC–Tamaño de la subsidiaria española (RC7)

Por último, aceptamos **RC7**, que relaciona la influencia del tamaño total de la multinacional en el tamaño de la subsidiaria, y se valida con un p-valor de 0,009. En función de los coeficientes podemos expresar numéricamente esta relación diciendo que un aumento en el rango del tamaño de la MNC implica un aumento del rango del tamaño de la subsidiaria en un 23,28% dentro de la relación de TPDD (manteniéndose constantes el resto de los valores).

4.3.3. Discusión de los resultados del análisis

Revisando los resultados de la contrastación de las hipótesis, y añadidas las nuevas relaciones causales derivadas de las variables de control que se presentan en el modelo final, y que mejoran los resultados de su ajuste, pasamos a la discusión del mismo. Para ello, en primer lugar, se identifica e interpreta el significado de la contrastación de las hipótesis del modelo base que planteábamos en el segundo capítulo de la tesis y la aplicabilidad del mismo como modelo conceptual a la vista de los resultados obtenidos. A continuación se debate el significado de las nuevas relaciones causales y el sentido de su integración en el modelo teórico de análisis, exponiendo a su vez cómo otras relaciones causales se han tratado de probar sin resultado positivo. Por último, desarrollamos la implicación de los componentes integrantes en la medida de la TPDD en el significado del modelo final.

4.3.3.1. Reflexiones sobre la validación de las hipótesis

En este apartado, discutimos basándonos en la literatura los resultados obtenidos al tratar de validar empíricamente las hipótesis del modelo teórico, reflexionando tanto acerca de aquellas que se han podido testar en el modelo como de aquellas que no han sido validadas empíricamente.

Hipótesis contrastadas: H2 y H4

Las hipótesis que han podido ser contrastadas a través de nuestro análisis empírico han sido la H2 y la H4. A continuación discutimos sus implicaciones.

La H2 afirmaba que a *mayor autonomía estructural menor sería la transferibilidad de la PDD*, esto es, el grado de centralización con que la casa matriz transfiere la política, o lo que es lo mismo, mayor es la posibilidad de las subsidiaria locales (en nuestro caso ubicadas en España), para adecuar la política a las necesidades específicas. Sintetizando, a mayor autonomía estructural, mayor descentralización y posible hibridación de la política.

La contrastación de esta hipótesis refrenda lo afirmado por la literatura acerca de la relevancia de la autoridad formal de las MNCs como canal de transmisión de las políticas y prácticas de RR.HH. (Edwards y Ferner, 2005). Es decir, el tipo de estructura organizativa que adopta la MNC derivado de su estrategia va a influir en el grado de centralización o descentralización

de la política, constituyendo éste el primer factor determinante de la TPDD que se desprende de nuestro estudio. Esta afirmación revalida la argumentación de Sippola y Snale (2007), autores que sostienen que la dirección global de la diversidad en MNCs con aproximaciones multidomésticas se produce mediante la adaptación a las características del país de destino. A su vez, en la relación de diseño organizativo de la MNC y TPDD, encontramos que el argumento de estos autores no se contradice, como habíamos podido pensar en un primer momento, con lo afirmado por Nishii y Özbilgin, (2007), acerca de la necesidad de adoptar planteamientos más homogéneos en la implementación de la PDD en el conjunto de la MNC. La contrastación de la H2 nos permite afirmar que la adaptación local o la generalización de la PDD dependerá del diseño organizativo de la MNC (según las clasificaciones tradicionales, ver p. ej. Bartlett y Ghoshal (1989); Prahalad y Doz (1987)), siendo la estrategia-estructura global la que comporta un mayor grado de centralización y homogeneización de la política, mientras que la multi-doméstica conllevará una mayor adaptación local de la política, situándose en niveles intermedios de MNCs, con estructuras de tipo internacional y transnacional (Welge y Holtbrügge 2003). Se acredita, por tanto, lo que ya afirmaban Egan y Bendik (2003) al argumentar que no es posible decir que haya una respuesta idéntica y preferible en la TPDD, sino que ésta va a depender de la estrategia derivada de la estructura de la MNC. Es decir, como afirma Ziener (1985), cuando la estructura de la MNC conduce a una estrategia de mayor centralización, la estandarización de la PDD será mayor.

Sin embargo, este argumento contrasta con lo afirmado por otras corrientes de académicos (p. ej. Rosenzweig y Nohria, 1994; Bae *et al.*, 1998; Tayeb, 1998), que sugieren, en general, una tendencia hacia la mayor descentralización de las políticas de RR.HH.. En este sentido, el hecho de que hayamos podido testar la H2, condiciona lo concluido por autores como Schneider y Barsoux, (2003), que sostienen que la dirección de RHHH local debería adaptar siempre la política de dirección de la diversidad, según las características culturales del país de destino. Sippola y Smale (2007) concluyen en su investigación acerca de la dirección internacional de la diversidad en las MNCs que, aunque la filosofía de la diversidad tiende a ser algo global en las empresas, las políticas y prácticas de diversidad estarán mucho más enraizadas en el contexto demográfico e institucional local. No en vano, estos autores proponen profundizar en este tema y reclaman un mayor desarrollo empírico que las soporte, y que nuestro estudio sí proporciona. De algún modo, esta dependencia estructuralista de la TPDD contribuye a aclarar la falta de conocimiento tanto teórico como empírico sobre la dirección internacional de la PDD.

Como resultado del modelo de medida que nos ha llevado a la formación del constructo Autonomía, éste finalmente está integrado por dos componentes principales: grado de control de las políticas de RR.HH. (Chandler *et al.*, 1990) y grado de control financiero (Ferner *et al.*, 2004). Este hecho nos permite afinar en la interpretación de esta relación significativa: autonomía de la subsidiaria—grado de transferencia de la PDD. En primer lugar, en cuanto al grado de control de las políticas de RR.HH., su influencia en la transferibilidad de la PDD es absolutamente coherente, ya que como decíamos cuando hablábamos de la formación del constructo TPDD, la PDD posee un componente transversal que afecta a todas las políticas de RR.HH. de aquellas empresas que han decidido dirigir su diversidad. Por tanto, mayor control en RR.HH., menor autonomía y mayor centralización en la TPDD. En segundo lugar, el control financiero que las MNCs ejercen sobre las subsidiarias es una de las medidas primordiales y más comunes que toma la casa matriz en su ejercicio del poder formal (Quintanilla *et al.*, 2008).

En este sentido, nuestra investigación parece apuntar hacia el hecho de que las MNCs exijan reportes formales de la situación financiera a las subsidiarias, va a influir en una mayor centralización de la PDD. Podemos interpretar este resultado como una forma de ligar los resultados financieros al destino de recursos implicados en la transferencia de la política, por el interés que pueda haber desde la matriz. Podríamos preguntarnos a la luz de esta reflexión, si este hecho puede deberse a la existencia de un potencial vínculo entre implementación de la PDD y resultados financieros. Es abundante la literatura en torno a este punto (ver p. ej: Florkowsky, 1996; Cannella *et al.*, 2008; Ali *et al.*, 2009; Richard *et al.*, 2007; Choi y Rainey, 2010). Sin embargo, continúa el debate y no hay consenso en cuanto a la repercusión directa de la diversidad en los resultados (Pin *et al.*, 2007). Richard *et al.*, (2004; 2007) estudian la influencia de otras variables moderadoras de tipo contingente, como el carácter emprendedor de las empresas y la relevancia del tiempo que lleven aplicándose esas medidas en dicha relación, y el contexto en que éstas desarrollan su actividad. En este debate, nosotros podemos apuntar que al menos no son variables que carezcan de dependencia, ya que un mayor control financiero implica una menor autonomía en la TPDD.

Respecto a la hipótesis 4, se ha podido validar la existencia de *una relación positiva entre percepción de la PDD por parte de los directivos de la subsidiaria como ventaja competitiva y la transferibilidad de la política*. Este hecho enlaza perfectamente con el argumento anterior

y contribuye más profundamente al mencionado debate “diversidad y resultados” existente en la literatura. Una explicación de la validación de esta hipótesis, desde la teoría de recursos y capacidades, es que la función corporativa va a procurar un control estrecho, que conlleva una mayor centralización sobre aquellos recursos que identifica como escasos y de alto valor para la compañía (Taylor *et al* 1996). En el capítulo 1 señalábamos en el punto 1.4 las principales teorías que abordan las consecuencias tanto positivas como negativas de la diversidad para la empresa con puntos de vista contradictorios. En este mismo capítulo, en el apartado 1.5.2, argumentábamos siguiendo a Jayne y Dipboye, (2004) y a Bassett-Jones (2005), que la mera existencia de diversidad no era lo que conducía a mejorar los resultados de la empresa, sino que para el logro de éstos era precisa una eficaz dirección estratégica de la misma o, lo que es lo mismo, la existencia de una PDD adecuada.

La validación de la hipótesis 4 nos permite dar un paso adelante en esta argumentación al deducirse de ella la importancia que tiene el hecho de que los directivos de la subsidiaria la perciban como una fuente de ventaja competitiva en la transferibilidad de la política. Además, el hecho de que los agentes de la subsidiaria tengan una percepción positiva de la PDD por “el valor” que supone su implementación, es relevante, ya que afecta a cómo se produce la transferencia de dicha política (Kostova y Roth, 2002). Se puede decir que este hecho tiene “efectos positivos” que facilitan no sólo la adopción inicial de la política sino su persistencia y estabilidad en el tiempo (Tolbert y Zucker, 1996: 177). Si los agentes de la subsidiaria entienden por qué interesa a la casa matriz la transmisión de la política y la ven como algo positivo para la subsidiaria, harán suyo el mensaje con mayor facilidad internalizando la política tal y como es transferida, es decir, facilitando la centralización de la misma. Se corrobora así la literatura que afirma que la confianza entre casa matriz-subsidiaria propicia una percepción positiva de las políticas, al verlas como algo necesario y eficiente que conlleva un comportamiento mimético más que a una conformidad a la fuerza (Tsai y Ghoshal, 1998).

Este argumento está ligado con la existencia del llamado *contexto relacional en la MNC*, que vincula la casa matriz con la subsidiaria, en base a relaciones de confianza, dependencia e identidad (ver p. ej. Rosenweig y Singh, 1991; Nahapiet y Ghoshal, 1998; Tsai y Ghoshal, 1998; Richard, 2007). Recientemente Soltani (2010) ha vuelto a retomar este debate en cuanto a la dirección de la diversidad y su impacto en la rentabilidad de la empresa. En la discusión de su artículo, este autor recoge una afirmación de un directivo que nos puede ayudar a enmarcar la relevancia de la relación causal a que nos estamos refiriendo (Solfari, 2010:99):

“Nosotros somos una compañía con una plantilla muy diversa étnicamente. Cada grupo de trabajo tiene su propia cultura, lengua y valores sociales. Francamente hablando, nuestra rentabilidad depende de lo diversa que es nuestra plantilla. Esta, en sí misma, crea una competitividad en que cada grupo de trabajo trata de obtener mejores resultados que los otros. Esto es lo que nosotros, los directivos, queremos dirigir”.

En este marco de trabajo, profundizando en la composición del constructo ventaja competitiva de nuestro modelo (tabla 4.32), podemos analizar mediante los componentes principales que lo forman, cuáles son los principales ítems e indicadores que propician la percepción de la PDD como una fuente de ventaja competitiva y por tanto avanzar de algún modo en los planteamientos anteriores.

Del análisis factorial realizado con el objetivo de eliminar información redundante se han obtenido 5 factores o componentes principales que explican la varianza común. Tres de los componentes principales del constructo corresponden a la PDD como valiosa, tal y como lo entiende Barney (1991) y son los que corroboran el hecho de que la PDD mejora la relación con clientes y proveedores, la creatividad y la toma de decisiones. Los otros dos se refieren a la complejidad social que aporta la diversidad.

En cuanto a la mejora que supone la PDD en las relaciones con clientes y proveedores, el hecho de que el constructo ventaja competitiva contenga este ítem corrobora las tesis de Cox y Blake (1991) así como la de Morrison (1992), que argumentan cómo una empresa con empleados más diversos tendrá una mayor sensibilidad social que ayudará a comprender mejor las necesidades, preferencias, dificultades, etc., de clientes y proveedores diversos y cercanos a ellos por cuestión de raza, cultura, edad, género, discapacidad, etc. Este hecho se fundamenta en la ya citada teoría de la identidad social⁶⁵ (Tajfel y Turner, 1979; Ashforth y Mael, 1989).

También podemos afirmar que es abundante la literatura que apoya cómo la dirección de la diversidad tiene un impacto en la mejora de la creatividad y consecuentemente en la innovación (Leonard y Swapp, 1999). En este mismo sentido, autores como por ejemplo Cox y Blake, 1991; Iles y Hayers, 1997; Richard y Shelor, 2002), argumentan que, cuando la empresa logra una correcta dirección de la diversidad, ésta puede mejorar la creatividad, que

tiene como resultado un incremento del compromiso de los empleados en la compañía, mayor satisfacción en el trabajo y mejor interrelación con el mercado. Sin embargo, Bassett-Jones (2005) pone de manifiesto la existencia de una paradoja en esta relación entre diversidad y creatividad, por la existencia tanto de ventajas como de desventajas en las plantillas diversas. El hecho de que el factor creatividad aparezca como parte del constructo ventaja competitiva en referencia al valor que la PDD aporta a la empresa, supone un cierto esclarecimiento de este debate y un paso adelante en la confirmación de que los directivos de las subsidiarias perciben que con una PDD adecuada la creatividad de su plantilla diversa se incrementa.

El último indicador del ítem valor es el que corresponde a la mejora en la toma de decisiones que supone la implementación de una PDD. Dunphy (2004) lleva a cabo un interesante ejercicio mediante el que trata de demostrar cómo el valor de la diversidad mejora la toma de decisiones. Este tema ha sido estudiado por la literatura en el funcionamiento de los consejos de administración. Siliciano (1996) afirma que una variedad de puntos de vista ayudan al consejo a considerar todos los aspectos que conlleva una decisión. Otros estudios en esta misma área analizan cómo la composición diversa del consejo mejora el posicionamiento del CEO (Ward *et al.*, 2007), en cuanto a su acierto en la toma de decisiones en la empresa. El hecho de que este *factor mejora* en la toma de decisiones forme parte del ítem valor que configura un indicador de nuestro constructo ventaja competitiva, apunta hacia esta misma línea de pensamiento desde una perspectiva más global, ya que nosotros no estamos estudiando los efectos de un grupo diverso como puede ser el consejo de administración, sino de una plantilla diversa.

Los otros dos indicadores que componen el constructo ventaja competitiva de nuestro modelo de medida corresponden al ítem complejidad social, y son la interrelación entre los directivos y la complementariedad de ideas. La complejidad social supone un activo específico (Barney *et al.*, 2001) que constituye una barrera de imitación para la competencia por dificultad que entraña su observación y comprensión (Wright *et al.*, 2001). En lo que se refiere a las interrelaciones entre grupos directivos diversos, la existencia de redes sociales es relevante para posibilitar a la organización su adaptación a los cambios del entorno (Potgieter *et al.*, 2007). Estas relaciones interpersonales informales tendrán una mayor amplitud cuanto más diversos sean los grupos directivos (Hambrick, 1987; Richard, 2000). En este sentido, y enlazando con la argumentación que utilizábamos para la toma de decisiones y el valor, la diversidad en los comités de directivos proporciona una riqueza difícil de imitar, debida a la

complejidad que presenta en sí misma. La complementariedad de ideas es también el fundamento de que los equipos directivos diversos, si están bien dirigidos, suponen la habilidad de directivos diversos de trabajar juntos (Cho, 1996).

Hipótesis no contrastadas: H3 y H1

Sin embargo, no se ha podido probar la H3 ni la H1, y desarrollamos a continuación los motivos fundamentales que encontramos en la literatura para justificar su no validación.

En primer lugar, son Ferner *et al.*, (2005) los que afirman que el uso del poder para oponerse a una transferencia de la PDD se producía cuando los directivos de la subsidiaria no la consideraban como parte de sus intereses o percibían la “imposición” de esta política por parte de la casa matriz como algo carente de sentido. Justificando este argumento, estos autores (Ferner *et al.*, 2005:18), afirman que generalmente las subsidiarias tratan de negociar los términos de la aplicación de la política según el contexto local. Estos agentes son capaces de movilizar recursos que les permiten oponer resistencia cuando perciben la transferencia de esta política como un mandato obligado de la central e inadecuado a su contexto.

El argumento anterior nos ayuda a entender por qué no hemos podido probar la H3. El hecho de que hayamos podido validar la H4 pone de manifiesto una de las posibles razones, ya que al percibir los directivos de las subsidiarias de la muestra la diversidad como una ventaja competitiva, lógicamente no van a utilizar el poder que les confieren sus recursos críticos para oponerse a su implementación en la subsidiaria, ya que estarán de acuerdo con la matriz en la ventaja competitiva que produce esta política que les ha sido transferida. Por otra parte, y profundizando en este argumento, la transferencia de la PDD en estos últimos años ha sufrido una evolución. Quintanilla *et al.*, 2009, ponen de manifiesto en su estudio de casos la resistencia de determinadas subsidiarias de MNCs norteamericanas ubicadas en España ante la transferencia de la PDD, al imponerles la casa matriz políticas de cuotas que no tenían sentido en la realidad española. Sin embargo, estas políticas de cuotas actualmente son prácticamente inexistentes en la PDD al haberse tomado conciencia de su escaso sentido y eficacia (Quintanilla *et al.*, 2010). Por tanto, al no existir una presión “carente de sentido” en la transferencia de esta política, el poder lógicamente lo utilizarán los directivos de las subsidiarias para resistirse a políticas que se perciban como un riesgo para sus intereses y pretenderán tener mayor autonomía en aquellas políticas cuya centralización les reste poder, o menoscabe su papel en la MNC.

Otra explicación alternativa podemos encontrarla en una de las conclusiones de Ferner *et al.* (2005), que argumentan que las empresas pueden tender a adoptar la políticas internacionales de diversidad por motivos derivados del denominado *efecto dominante* que tienen determinados países (Smith y Meiksins, 1995). En esta línea, tenemos que considerar que la diversidad es una política procedente de EE. UU., y el modelo dominante de este país en el mundo económico promueve la presunción de la superioridad que se puede alcanzar con la aplicación de políticas como la PDD. En este sentido, estas políticas gozarán de legitimidad porque están asociadas a un sistema nacional de negocios dominante. Esto es todavía más explicable en España por la maleabilidad del sistema nacional de negocios español (Quintanilla *et al.*, 2009).

Tampoco hemos podido validar la H1, que afirmaba que cuanto mayor fuera la distancia institucional entre el país de origen de la MNC y España como país de destino, menor sería la transferibilidad de la política; o lo que es lo mismo, su grado de centralización, y por tanto habría una mayor adaptación local de la misma. Fundamentamos la justificación de la introducción de esta hipótesis en nuestro modelo en que la corriente institucionalista, en su vertiente del institucionalismo comparativo, ha introducido el concepto de *distancia institucional* como una variable crítica en el estudio de la transferibilidad organizacional de las prácticas y políticas de un contexto institucional a otro (Kostova y Zaheer, 1999; Kostova y Roth, 2002). Además, autores como Schneider y Barsoux, (2003) y Ferner *et al.*, (2005), afirman que este el análisis de la transferencia de la PDD desde esta perspectiva constituye un marco de trabajo apropiado por profundo enraizamiento institucional y social de la dirección de la diversidad.

Interpretamos la no validación de la hipótesis como procedente de la necesidad de mejorar la medida de la misma. No obstante, hay que tener en cuenta que de la revisión de la literatura realizada no se ha encontrado ningún trabajo en que se midiera la distancia institucional para el tema de la diversidad. En este sentido, aunque nuestra medida tenga las carencias y presente la problemática que describimos a continuación, hay que reconocer que supone un primer paso adelante en la profundización de la medida de la distancia institucional. Como afirman Nelson *et al.*, 2009, desarrollar medidas más robustas y refinadas de la distancia institucional hará este interesante concepto mucho más útil tanto desde la perspectiva de la investigación como en la práctica empresarial.

Revisando nuestro proceso de medición de esta variable, en primer lugar se construyó el cuestionario como instrumento de medida de la distancia institucional referida a la diversidad con un grupo de expertos. El cuestionario que recoge la medida en 30 ítems resultó ser una herramienta que aportaba una fiabilidad de 0,853, es decir, aceptable con amplio margen. Sin embargo al realizar las entrevistas, nos encontramos con la dificultad de que al preguntar a los directivos de las subsidiarias españolas sobre la realidad institucional referente a las minorías del país de origen de la MNC, muchos de ellos la desconocían, de aquí la existencia de una gran cantidad de “valores faltantes” en la recogida de información referente a estas variables, del orden del 33-36%⁶⁶.

Por otra parte, en segundo término, y por la forma de conceptualizar de una manera tan genérica el tema de la diversidad en la presente tesis, es muy cuestionable la medida de la distancia institucional respecto a los temas de naturaleza reguladora, cognitiva y normativa para las minorías en su conjunto, ya que hay muchas diferencias, por ejemplo legislativas, en cuanto a la regulación en temas de género, raza o discapacidad que aparecen mezclados en el concepto “minorías”. A pesar de esto, hay que decir a favor de nuestro instrumento que también se dan muchas concomitancias, ya que la igualdad de derechos se refiere a todas estas cuestiones a la par en normativas constitucionales de los diferentes países.

En tercer lugar, hemos utilizado una proxi de la fórmula de Kogut y Shing (1988) que, aunque ya se haya utilizado para la medida de la distancia institucional, procede de la medida de la distancia cultural desarrollada por estos autores.

Por último, al calcular el constructo, se ha procedido a realizar un análisis factorial agregando la información procedente a la Distancia Reguladora, Cognitiva y Normativa en un solo constructo, mezclando conceptos de naturaleza diferente, y quizá hubiera sido más válido construir tres subhipótesis y tres constructos, cada uno de ellos referido a cada una de las tres dimensiones apuntadas por Scott (1995).

No obstante, y dada la importancia del estudio del marco institucional en nuestro modelo teórico, realizamos en este apartado de discusión la construcción de los pilares regulador, normativo y cognitivo de forma similar a como lo hace Kostova (1997), en aras de tratar de hallar algo de luz a nuestro planteamiento. Para ello, calculamos los perfiles regulatorio, cognitivo y normativo tanto para los países de origen (clasificados en 6 zonas geográficas)

como para el país de destino (España), estableciéndose un ranking de los mismos para cada uno de los pilares. Estos datos, que aparecen en la tabla 4.38, proceden del cálculo de las medias de los ítems que conforman cada pilar.

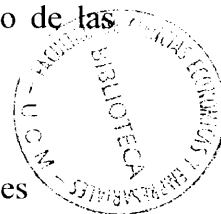


Tabla 4.38.: Perfiles institucionales para la diversidad: clasificación y ranking por países

| | Regulatorio | Ranking | Cognitivo | Ranking | Normativo | Ranking |
|-----------------------|-------------|---------|-----------|---------|-----------|---------|
| USA | 3,74 | 4 | 4,15 | 2 | 4,48 | 2 |
| FRANCIA | 3,40 | 6 | 3,73 | 6 | 4,29 | 4 |
| ALEMANIA | 3,50 | 5 | 3,75 | 5 | 4,17 | 6 |
| GB | 4,23 | 2 | 3,76 | 4 | 4,23 | 5 |
| PAÍSES NÓRDICOS | 5,00 | 1 | 4,67 | 1 | 4,30 | 3 |
| HOLANDA | 3,33 | 7 | 3,92 | 7 | 4,03 | 7 |
| RESTO DE EUROPA | 4,05 | 3 | 3,81 | 3 | 3,83 | 8 |
| JAPÓN Y ESTE ASIÁTICO | 2,38 | 10 | 2,17 | 10 | 4,50 | 1 |
| RESTO DEL MUNDO | 2,94 | 9 | 3,61 | 8 | 3,65 | 9 |
| País de operaciones | | | | | | |
| ESPAÑA | 3,30 | 8 | 3,15 | 9 | 3,62 | 10 |

Respecto al pilar regulatorio y cognitivo, son los países nórdicos seguidos de los anglosajones los que ocupan las principales posiciones, ocupando las últimas posiciones España y Japón. Es decir, y esto parece lógico, en estos países que ocupan las primeras posiciones del ranking, la regulación jurídica como marco de protección de las minorías ante las desigualdades, así como la concienciación social y en el ámbito empresarial y académico, es mayor que en España en lo referente a los temas relacionados con la diversidad. Sin embargo, y este es un resultado que avala el argumento empleado anteriormente de que no se puede calcular una distancia institucional mezclando los datos de los tres pilares, podemos observar que en cuestiones normativas es Japón quien se pone a la cabeza de este tema, eso sí, seguido por los países anglosajones y España. Parece que en los países asiáticos se están empezando a concienciar de la importancia de este tema de la diversidad en cuanto a un aspecto de la responsabilidad social corporativa, y por parte de las instituciones sociales como sindicatos, fundaciones, agrupaciones feministas, etc. Es cierto que en los “últimos años” hemos podido comprobar cómo la mujer japonesa está empezando a ocupar posiciones más relevantes en el mundo empresarial, en contra de la tradicional cultura “dominada por el hombre” típica de los países asiáticos. Los líderes empresariales son cada vez más conscientes de este tema en cuanto a la importancia en la retención del talento que ésta supone y de la necesidad de implementar iniciativas que promuevan la diversidad (Marquez, 2008).

El hecho de que España aparezca en el ranking, también en la dimensión normativa, en la última posición nos ayuda a comprobar cómo este tema es muy reciente en la realidad social, legal y empresarial española, aunque como hemos visto son las MNCs extranjeras las que lo están trasladando a nuestro país.

4.3.3.2. Implicación de los resultados empíricos en el modelo teórico de análisis

Al constituir los Modelos de Ecuaciones Estructurales una herramienta útil para el estudio de relaciones causales de tipo lineal, ha sido apropiado el uso de esta metodología para la validación de nuestro modelo teórico. Sin embargo, se reconoce que para establecer la causalidad se requieren varios estudios con un esfuerzo fuerte para eliminar las posibles explicaciones alternativas. De manera que un modelo SEM que sea compatible con los datos sólo da un apoyo a las hipótesis de causalidad implicadas en el modelo.

Si repasamos la validez de las complementariedades identificadas en nuestro modelo teórico que se reflejan en la figura 2.6., a la vista de los resultados del análisis empírico, comprobamos que nuestros resultados refuerzan la validación de las relaciones 5, 6, 7 y 8.

La relación 5 afirmaba que *“La aproximación de recursos y capacidades complementa a la jerárquica, ya que la centralización o no de la transferencia de las políticas estará en función del contenido de éstas y su relevancia para la MNC, hecho que va a afectar a la TPDD”*. El hecho de que se hayan podido probar tanto la hipótesis derivada de la aproximación estructuralista como la hipótesis derivada de la aproximación de recursos y capacidades de manera conjunta, soportan esta relación.

Lo mismo podemos afirmar de la relación 6, que afirmaba que *“La aproximación jerárquica complementa a la de recursos y capacidades, ya que la transferencia se produce no sólo en función de esas capacidades distintivas que supongan la política, sino de la estrategia que adopte la MNC, que comporta una determinada estructura organizativa que lleva consigo una mayor centralización o adaptación local de la PDD”*. El hecho de que estas dos hipótesis se hayan validado conjuntamente dentro del modelo de ecuaciones estructurales avala la dependencia de una teoría de la otra, en ambos sentidos, en la búsqueda de los factores

determinantes de la TPDD. Es decir, la autonomía y la ventaja competitiva son factores determinantes que actúan y adquieren sentido de forma conjunta.

Con respecto a la complementariedad 7 y 8, aunque no hemos podido validarlas empíricamente, sin embargo sí podemos reforzar su existencia desde nuestros resultados. Si recordamos el contenido de la relación 7, ésta afirmaba que *“La aproximación de recursos y capacidades complementa a la teoría de dependencia de recursos, ya que de la ventaja competitiva que represente la política, por su valor y diferenciación, dependerá la lucha de poder e implicación de recursos en el proceso de negociación de la transferencia de la PDD”*. En este sentido, ya decíamos, parece lógico que por la forma de formular nuestra hipótesis de trabajo (H4), si hay una percepción positiva de la PDD como ventaja competitiva no exista lucha de poder e implicación de recursos en propiciar una resistencia a la política, reforzándose por tanto también con nuestros resultados empíricos la existencia de complementariedad entre ambas teorías. Respecto a la complementariedad número 8 que afirmaba que *“La aproximación basada en recursos complementa a la teoría de recursos y capacidades, ya que la política puede ser muy valiosa, pero del papel de los agentes de la subsidiaria y de la casa matriz según la percepción de la misma y sus propios intereses va a depender la transferencia de la PDD”*, por los mismos motivos que la 7, podemos decir que nuestro análisis la soporta. El motivo subyace en que la H4 habla de la percepción de la PDD por parte de los agentes de la subsidiaria como ventaja competitiva. En cierto modo, podemos afirmar que la aproximación del poder está de algún modo incluida en esta hipótesis H4 por su propia formulación, ya que resalta el papel de los agentes de la subsidiaria. Sin embargo, y debido a que en nuestro análisis no se ha tenido en cuenta la opinión de los directivos de la casa matriz, sólo podemos hablar del poder y de la complementariedad entre ambas aproximaciones teóricas desde el nivel de la subsidiaria.

Respecto a las otras relaciones, al estar las complementariedades 1, 2, 9 y 10 vinculadas a la aproximación institucionalista, no podemos reforzarlas, aunque eso no suponga que no existan, ya que están justificadas de modo teórico en la literatura anterior. Sólo que el hecho de no haber podido lograr una medida adecuada de la distancia institucional nos impide corroborarlas desde nuestro estudio. Algo similar sucede con respecto a las correlaciones 3 y 4. En este caso, el no haber podido probar la H3, que se refería al poder, no nos ayuda a refrendar estas correlaciones desde nuestro análisis. Del mismo modo que en el caso anterior, lo que sí podemos afirmar es que la existencia de estas correlaciones está lo suficientemente

soportada por la literatura, y el hecho de que no hayamos sido capaces de validarlas no supone que debamos eliminarlas del modelo.

En conclusión, después de lo argumentado en la discusión de las hipótesis, y teniendo en cuenta lo apuntado acerca de la necesidad de que el SEM requiere numerosas investigaciones para validar relaciones causales, podemos considerar que nuestro modelo de análisis necesita profundizaciones posteriores que traten de testarlo de nuevo, bien con nuevas muestras o bien para explicar la transferencia de otras políticas. No obstante, es un punto de partida muy válido, ya que por un lado soporta la hipótesis de la autonomía y de la ventaja competitiva, y por otro, se justifica la no validación de la hipótesis del poder. Por último, la influencia institucional es evidente que afecta, aunque no hayamos podido probarlo por las causas anteriormente argumentadas y que nos llevan a reflexionar sobre la necesidad de mejorar la forma de medir la variable *distancia institucional*.

4.3.3.3. Reflexiones e implicación de otras relaciones causales del modelo

Además, gracias a la utilización de un modelo de ecuaciones estructurales, hemos encontrado nuevas relaciones causales relacionadas con las variables de control que mejoran los resultados del ajuste y que tienen soporte teórico (figura 4.5). Si no hubiera soporte teórico para ellas, carecería de sentido haberlas introducido en el modelo y se podría criticar su inclusión forzada (Guardia y Arnau, 1991). A continuación analizamos cada una de ellas y las justificamos por el fundamento que encuentran en la literatura. Encontramos dos relaciones causales que se validan y dos ciclos causales⁶⁷ de los cuales el primero se valida sólo en parte, ya que termina en la no validación de la H3; y el ciclo 2 que se valida por completo al terminar en la H4 (hipótesis que sí se contrasta).

Edad de la subsidiaria—Autonomía estructural (RC1)

Como afirman Ferner *et al.*, (2007), en un artículo derivado del análisis de la encuesta británica que analiza los determinantes del control para las políticas de RR.HH. en las MNCs que operan en GB, la edad es una de las variables demográficas que se asocian con el grado de control sobre las subsidiarias. Sin embargo, este punto es debatido por la literatura ya que hay autores que afirman que subsidiarias que lleven más años de funcionamiento requerirán por

parte de la central menor necesidad de control (Fenton-O’Crevy *et al.*, 2008). En este sentido, las subsidiarias más antiguas gozarían de mayor autonomía (Foss y Pedersen, 2002). Sin embargo, otros autores argumentan que a mayor edad de la subsidiaria, mayor será la centralización y formalización de las políticas (Mintzberg, 1984). Autores como Björkman y Lervik (2007), no encuentran resultados conclusivos respecto a la influencia de la edad de la subsidiaria en la centralización de las políticas, y afirman que parece no tener efecto. Nuestros resultados avalan la existencia de una relación causal positiva entre la edad de la subsidiaria y su grado de autonomía en la transferencia de la PDD, refrendando los resultados que obtienen Fenton-O’Crevy *et al.*, (2008) y Foss y Pedersen, (2002) de forma más general en relación a la centralización de las políticas de RR.HH..

Sector–poder de la subsidiaria (RC2)

Ferner *et al.*, (2005), al estudiar la transferencia de la PDD se encuentran en su estudio de casos con diferencias significativas para empresas dentro de un mismo sector. Sin embargo, a nosotros se nos verifica la relación causal 2. Esto significa que aquellas empresas que pertenecen al sector servicios son las que poseen mayor poder de negociación en la TPDD, aunque según nuestro modelo no hacen uso de él. Es Bell (1973) quien describió los servicios como “un juego entre personas”. Aquellas compañías que ganan en el juego, afirma este mismo autor, necesitan empleados que sean capaces de interpretar a sus clientes e interactuar con ellos de manera cercana. Los empleados por tanto deben ser capaces de entender las diferentes perspectivas de los clientes, anticiparse y guiar y satisfacer al cliente en sus necesidades y expectativas. En el juego de los servicios la “comprensión del cliente” es una herramienta esencial. Basándonos en lo que estudiamos en el capítulo uno sobre el paradigma de la identidad social, el servicio parece que puede ser ofrecido mejor por empleados diversos a clientes diversos (Morrison, 2002). Por tanto, se entiende la diversidad como una variable socio-demográfica relevante en la prestación de servicios. Autores como Janssens y Zanoni, (2005), esclarecen la vinculación entre la existencia de esta diversidad socio-demográfica en la empresa que posibilita la posesión por parte de la misma de diferentes habilidades en el trabajo y contribuye a la obtención de beneficios. En este sentido, podemos argumentar que el hecho de que la subsidiaria pertenezca a una MNC del sector servicios le conferirá un mayor poder en la negociación de una política clave para ella como es la PDD. La existencia de esta diversidad o de dirección de diversidad constituye un reto en el cambio de las relaciones de

poder en las organizaciones del sector servicios (Ragins y Scandura, 1994; Mehra, Kilduff y Brass, 1998).

País de origen—Distancia Institucional (RC6)

El hecho de que se compruebe esta relación, quiere decir que hay una relación de causalidad entre el país de origen y la distancia institucional para la diversidad. Este punto es relevante, ya que a pesar de las limitaciones que nos hemos encontrado al validar la H1 por la medida de la DI, al menos sí que podemos afirmar que los países de origen de las economías de libre mercado tienen una distancia institucional (referente a la diversidad), con respecto a España, mayor que las economías de economías de mercado coordinado, siendo la menor distancia la de las economías mixtas (grupo al que pertenece España). La contrastación de esta relación causal, al ser coherente con la clasificación de Hall y Soskice (2001), comprueba nuestro acierto al elegir esta clasificación para los países de origen en orden a medir la distancia institucional para la diversidad. Es decir, la clasificación que hace Hall y Soskice (2001), en función de otros parámetros, coincide con la que debemos utilizar para medir la distancia institucional que hay entre los países para el constructo diversidad, ya que los países de economía de libre mercado, de mercado coordinado y mixtos tienen por tanto diferentes perfiles regulatorios, cognitivos y normativos respecto al tratamiento de las minorías, que implican distancias institucionales diferentes. No hemos podido completar el ciclo ante la imposibilidad de contrastar la H1; sin embargo, la contrastación de esta relación causal nos ayuda a dar un primer paso en este complejo recorrido.

Ciclo causal 1: Tamaño de la MNC—Tamaño de la subsidiaria (RC7) – Poder (RC3) – TPDD (H3)

Se ha podido contrastar la primera parte del ciclo causal que podemos observar en la figura 4.5., que relaciona el tamaño de la MNC con el tamaño de la subsidiaria y con el poder de ésta en la transferencia de la PDD. Este hecho es relevante a pesar de que no hayamos contrastado la H3 que cierra el ciclo en la TPDD. Siguiendo a Birkinshaw y Hood (1998), así como a Holm y Pedersen (2000), se puede esperar que las subsidiarias más grandes en relación al tamaño de la MNC, en comparación con el resto de la corporación, posean una posición estratégica ventajosa y superior en la MNC que les da mayor peso y poder en las negociaciones. Esta variable es por tanto una de las medidas de la importancia estratégica de

la subsidiaria. Así pues, es interesante la relación causal demostrada en el modelo SEM de la TPDD; ya que se puede interpretar como que, cuando existe una relación causal entre el tamaño de la MNC y la subsidiaria, el tamaño de esta última influye sobre su poder. Es decir, cuanto mayor sea la MNC, serán aquellas subsidiarias mayores las que tengan poder superior de negociación en la TPDD. Sin embargo, y como ya hemos visto en el apartado en que se interpretaba por qué no se validaba la H3, en nuestro caso no afecta el poder de estas subsidiarias de mayor tamaño a la TPDD, por considerar éstas la PDD como una fuente de ventaja competitiva (afirmación derivada de la contrastación de la H4). Por otra parte, como estamos midiendo el tamaño en función del número de empleados, son como sabemos las MNCs de mayor tamaño las que suelen configurar este tipo de políticas sofisticadas de dirección de RR.HH., como es la PDD, y además las transfieren a aquellas subsidiarias con mayor número de empleados en las que la posibilidad de la existencia de la diversidad en la plantilla aumenta (Ferner *et al.*, 2005).

Ciclo causal 2: Años PDD–Desarrollo PDD (RC5)–Ventaja competitiva (RC4)–TPDD (H4)

Es este el ciclo causal que quizá presente mayor interés como fruto del análisis empírico, ya que aunque en el modelo teórico, al hablar de las variables de control, sugeríamos estas causalidades, el modelo con mejor ajuste que hemos encontrado plantea esta relación causal concatenada. La validación de la RC5, supone que a mayor número de años que lleve la política transferida a las subsidiarias españolas, mayor será el desarrollo de las prácticas que integran la política. Esto se halla relacionado con la simetría de conocimiento entre casa matriz y subsidiaria que implica el paso del tiempo en el desarrollo de una política (Roth y O'Donnell, 1996; Sharma, 1997). Por otra parte, las empresas extranjeras que empezaron a implementar esta política en España son las que más la han desarrollado (Quintanilla *et al.*, 2009), ya que en un inicio sólo eran cuestiones de género en las que se hizo hincapié, pero con el paso del tiempo, y dado el vertiginoso cambio de la realidad sociodemográfica y cultural española, se ha hecho necesaria la transferencia de otras prácticas relacionadas con la dirección de la multiculturalidad, que en un primer momento no eran aceptadas, por no ser entendidas por las subsidiarias (Ferner *et al.*, 2006)

En cuanto a la RC4, como ya se ha argumentado en esta tesis, es Basset-Jones (2005) quien justifica la necesidad de dirigir la diversidad, o lo que es lo mismo, desarrollar una política de

dirección de diversidad para que ésta pueda ser fuente de ventaja competitiva. Cox y Blake (1991) en su artículo pionero *Managing cultural diversity: implications for organizational competitiveness*⁶⁸, hablan de los diferentes ámbitos que debe abarcar la PDD para ser potencialmente una ventaja competitiva. Son aquellas organizaciones con habilidad para atraer, retener y motivar personas diversas las que serán capaces de obtener ventaja competitiva de esta política en cuanto a estructura de costes y mayor calidad de los recursos humanos. Y para obtener estas cualidades requieren de las prácticas que integran la PDD (Jayne y Dipboye, 2004). En este sentido se valida en nuestra hipótesis que cuanto mayor sea el rango de prácticas integradoras de la política, la percepción de la misma como ventaja competitiva será mayor. Cierra el ciclo la H4, cuyo significado ya ha sido discutido en profundidad en este epígrafe dedicado a la discusión de los resultados en el punto 4.3.3.1.

Otras relaciones causales no comprobadas

Cuando planteamos las variables moderadoras, en un principio optamos por no incluirlas en el modelo de manera inicial para no complicar el planteamiento; sin embargo, sí justificamos la pertinencia de cada una de ellas.

En este sentido no hemos podido probar la influencia del **modo de entrada**, ni la **influencia de las Tecnologías de la información**. Podemos argumentar que el hecho de no haber encontrado qué relaciones moderan o controlan estas variables puede deberse a su forma de medida. Por ejemplo, en el caso del modo de entrada, éste ha sido muy simple (fusión o adquisición o nueva creación), y no se ha tenido en cuenta el modo de entrada mediante joint venture (Makino and Neupert, 2000) o franquicias.

Otra relación causal que no hemos podido testar ha sido la **influencia del país de origen en la autonomía**, tema recurrente en la literatura (Ferner *et al.*, 2004; 2005); aunque en las diferentes pruebas que hemos hecho, la significatividad aumentaba considerablemente cuando sólo teníamos en cuenta las empresas de origen anglosajón, en las que decrecía la discrecionalidad por su tendencia hacia la centralización de las políticas en estas MNCs (Quintanilla *et al.*, 2008). Sin embargo, y como se puede comprobar en el informe realizado por Quintanilla *et al.*, (2010), la discrecionalidad para la política de dirección de la diversidad en general es bastante alta⁶⁹ en comparación con otras políticas, siendo éste el factor que puede estar inhibiendo la influencia del país de origen.

4.3.3.4. Interpretación del significado de la TPDD en el modelo final

Tras haber justificado las relaciones hipótesis y relaciones causales del modelo, por último discutimos el significado final del constructo TPDD. Hemos comprobado (figura 4.5.) las relaciones causales que son los factores determinantes que influyen en la transferencia de la PDD. Sin embargo, hay que considerar finalmente qué implica esta TPDD con el modelo de medida empleado para dicho constructo. Al haberse realizado un AF de segundo orden en la obtención del constructo TPDD, los componentes principales que forman este constructo (tabla 4.6.) son: FORDESGC y RETROT. El indicador FORDESGC está relacionado con las políticas transversales referidas de diversidad que tienen relación con el área de formación, desarrollo y gestión del conocimiento. El otro componente principal RETROT se refiere a la política específica de diversidad y a la política transversal de compensación.

Es decir, podemos afirmar que el constructo final para el que hemos encontrado los factores determinantes de su transferibilidad, se refiere tanto a la política transversal de dirección de la diversidad (en concreto en lo que afecta a las prácticas de formación y desarrollo, gestión del conocimiento y compensación) como a la política específica de diversidad según se ha definido en esta tesis.

La política de formación y desarrollo con contenidos relacionados con la diversidad, como por ejemplo, trabajar en equipos diversos, conocimiento de idiomas y otras culturas (es una de las más tratadas en la literatura, ya que sus efectos en la dirección de la diversidad son los más corroborados (Kalev *et al.*, 2006). Está bastante comprobado que su eficacia depende del contexto organizativo pero fundamentalmente del compromiso de la alta dirección (Rynes y Rosen, 1995). Las empresas son conscientes de que el simple hecho de tener un código de valores en el que se incluye la diversidad no es suficiente para conseguir sus objetivos con respecto al cambio en la cultura de una organización. Por esto las empresas, para conducir esta política, establecen programas de formación y desarrollo centrados en la diversidad (Gilbert e Ivancevich, 2000). La equidad en la política retributiva de plantillas diversas manifestada en las políticas de compensación ha sido también otro tema de los que habitualmente se incluyen como parte de la política transversal de diversidad (Gilbert y Ivancevich, 2000). Es, sin embargo, mucho más novedoso el tema de que la gestión del conocimiento esté integrando este constructo como política transversal de la diversidad. Es Ratcheva (2009), quien recientemente ha hablado del interés de la heterogeneidad del conocimiento en equipos de

trabajo interdisciplinarios. El hecho de que aparezca como parte de nuestro constructo sugiere la relevancia de esta área de la diversidad poco explorada.

El último componente del constructo es la Política específica de diversidad que hemos medido basándonos en Jayne y Dipboye (2004). En este sentido, también consideramos relevante que éste sea un componente del constructo porque, así como la política transversal de la diversidad es ya un tópico en la literatura, la política específica de diversidad compuesta por unas prácticas específicas que sólo se refieren a la diversidad, es un tema mucho más reciente en la literatura (Ferner *et al.*, 2005; 2006), y en este sentido podemos afirmar que el hecho de que pertenezca al constructo aporta novedad a las conclusiones de la tesis.

En síntesis, podemos concluir que los factores determinantes que hemos podido contrastar en nuestro análisis empírico van a influir en la transferencia de la política de dirección de la diversidad, esto es, su grado de centralización, integrada por los componentes mencionados en este epígrafe.

4.4. Conclusión

En este capítulo se ha abordado el tratamiento empírico de los datos que, mediante un sistema de relaciones estructurales con su correspondiente modelo de medida y modelo estructural, nos han permitido llegar a los resultados que han quedado plasmados en la figura 4.5. En esta figura se recogen las hipótesis del modelo contrastadas o no y las nuevas relaciones causales procedentes de las variables de control que mejoran la bondad del ajuste del modelo. En resumen, podemos afirmar que los factores determinantes de la transferencia de la PDD son la autonomía estructural y la percepción de los directivos de la subsidiaria de la PDD como fuente de ventaja competitiva. Las variables de control que moderan de manera significativa el comportamiento del modelo de transferencia de la PDD, son en primer lugar el tamaño de la MNC y el tamaño de la subsidiaria, que influyen en el poder de la subsidiaria. En segundo lugar, la edad de la subsidiaria, que influye en la autonomía de ésta. En tercer lugar, el sector, que afecta al poder. En cuarto lugar, el número de años que lleve aplicándose la PDD en la subsidiaria española y el desarrollo de las prácticas que conforman la política y que afectan directamente a la percepción de la misma como ventaja competitiva. Por último, el país de origen influye en cuanto al tipo de capitalismo, ayudándonos esta relación a comprobar que la distancia institucional sufre variaciones en torno a los aspectos referentes a la diversidad entre los países de libre mercado de economías coordinadas o mixtas. La discusión sobre el

significado que se puede inferir de la literatura, justifica las relaciones causales, y nos ayuda a profundizar en el debate de la centralización *versus* descentralización de las políticas de RR.HH.. Por otra parte, aporta nuevas conclusiones no buscadas en un principio en esta tesis acerca del debate existente en torno a diversidad como fuente de resultados o ventaja competitiva para las empresas que optan por dirigirla. A pesar de que no se han podido validar todas las hipótesis del modelo de análisis, justificamos en los párrafos anteriores, la necesidad de seguir profundizando en el mismo, dada su solidez teórica. En el próximo y último capítulo de esta tesis, resumimos las principales conclusiones a las que hemos llegado en este estudio y la relevancia de las aportaciones tanto teóricas como empíricas que se pueden inferir de ella, reflejando a su vez las limitaciones que tiene y que abren camino a nuevas vías de investigación.

Capítulo 5. Conclusiones, limitaciones y futuras fuentes de investigación

Introducción

En este capítulo se presentan las principales conclusiones derivadas del estudio llevado cabo, las limitaciones que se consideran más significativas, así como las futuras líneas de investigación que han surgido a partir tanto de las propias aportaciones como de sus limitaciones.

Las conclusiones tratan de manifestar la contribución que este trabajo hace tanto a la comunidad científica como al mundo empresarial, respecto a la pregunta básica de investigación planteada acerca de cuáles son los factores determinantes de la transferencia de la política de dirección de la diversidad (PDD) en las empresas multinacionales (MNCs), concretamente en las subsidiarias extranjeras que operan en España.

Para ello, se sintetiza el proceso recorrido y el grado en que se han alcanzado los objetivos planteados, consistentes en diseñar un modelo teórico explicativo causal de la transferencia de la PDD (TPDD) y contrastarlo, utilizando una muestra compuesta por subsidiarias de MNCs extranjeras en España. Hay que resaltar que algunos de los resultados obtenidos van más allá de estos objetivos y abordan otros debates teóricos existentes en la literatura sobre temas relacionados con la dirección de la diversidad en sí misma y que de alguna manera estaban presentes en el modelo de análisis de manera subyacente.

5.1. Conclusiones

Dentro de las conclusiones, se distinguen aquéllas derivadas de la aproximación conceptual al fenómeno objeto de estudio, las corrientes metodológicas que contribuyen al diseño del modelo de análisis, la contrastación empírica y las aportaciones que se pueden extraer del tratamiento estadístico de los datos.

5.1.1. Aspectos conceptuales referentes a la diversidad y a la dirección de la diversidad

Para la aproximación conceptual de la diversidad, se ha considerado una perspectiva multidimensional, derivada de las distintas corrientes teóricas que abordan el concepto, integrando tanto una perspectiva positiva como negativa. Respecto a la política de dirección de la diversidad se ha propuesto una definición que considere las condiciones necesarias para que cree valor en la empresa.

Así, tras analizar los orígenes de la diversidad, que tuvieron lugar en Estados Unidos, y considerar la relevancia creciente de su estudio, tanto en el ámbito académico como empresarial, que está teniendo actualmente en Europa, y más concretamente en España, la primera aportación teórica de la tesis radica en la propia conceptualización de la diversidad, desde la perspectiva multidimensional antes citada, y la identificación de dichas dimensiones.

A pesar de que han sido muchos los autores que han tratado de definir y precisar el concepto de diversidad, éste continúa siendo un concepto aún algo difuso en la literatura, ya que ha sido tratado desde múltiples facetas y con distintos enfoques. La relevancia de nuestro enfoque está en la forma en que se aborda la conceptualización de diversidad, al engarzarse en un mismo concepto, tanto los aspectos de la diversidad referentes a la variedad como a la diferenciación. Es decir a los efectos de este estudio podemos afirmar que *la diversidad es todo aquello que hace a un individuo distinto de otro (Barsade, et al. 2000) y al mismo tiempo lo que lo hace único (Harrison y Klein 2007), hablando desde una perspectiva multidimensional.*

La comprensión de su multidimensionalidad hacía necesaria la concreción de estas dimensiones. De esta manera, y apoyándonos en el modelo de Rijnambiana y Carmichael (2005), se han identificado las dimensiones primarias (ratio-étnicas y de género), secundarias (socio-culturales) y terciarias de la diversidad (valores). Las primarias y las secundarias pertenecen a lo que se suele denominar la zona visible de la diversidad, mientras las terciarias pertenecen a la invisible. Asumiendo la complejidad de la diversidad, esta clasificación sin ánimo de ser exhaustiva, proporciona una visión comprehensiva, que permite entender con mayor profundidad lo que la diversidad conlleva.

La segunda aportación teórica derivada de su aproximación conceptual ha consistido en individualizar y sintetizar los aspectos clave de las principales teorías que estudian los efectos positivos (“teoría de los recursos cognitivos” y “del capital social”) y negativos (“paradigma similitud-atracción” y “teoría de la identidad social”) de la diversidad, claves para entender las ventajas y desventajas que su existencia presenta para las organizaciones (Mayo, 2002; Harrison y Klein, 2007).

En tercer lugar, esta tesis trata de aclarar la definición de la política de dirección de la diversidad (PDD), como política necesaria para apalancar sus efectos positivos y mitigar los

negativos. Para ello, se diferencian dos tipos de PDD: específica y transversal. La política específica (Jayne y Dipboye, 2004) desarrolla la empresa en orden a potenciar los efectos positivos de la diversidad y paliar los negativos. La política transversal (Shen, *et al.*, 2009), se refiere a la influencia de la decisión de dirigir la diversidad en la configuración de todas las políticas de RR.HH. de la empresa, más concretamente de la empresa MNC. Esta duplicidad de la política va a estar intrínsecamente ligada a la forma en que se mide la diversidad en la presente tesis.

5.1.2. Marco Teórico: aproximaciones metodológicas

El marco teórico se inserta en el amplio debate existente en la literatura referente a la convergencia (Sparrow, *et al.*, 2004; Kim y Gray, 2005) versus adaptación local (Hall y Soskice, 2001), con que se produce la transferencia de políticas y prácticas en la empresa MNC. Quintanilla y Ferner (2003), en su revisión de la literatura, centran las claves de este debate hacia la transferencia de políticas y prácticas de RR.HH., siendo Ferner, *et al.*, (2005) los primeros en abordar este tema para la PDD. El debate continúa latente en la literatura (Nishii y Özbilgin, 2007), razón por la cual se ha planteado la pregunta de investigación de la presente tesis.

Tras la adecuada revisión de la literatura, se han identificado cuatro teorías que van a configurar el modelo teórico de la presente tesis doctoral, y que permiten identificar los factores determinantes de la TPDD: la institucionalista, la estructuralista, la de dependencia de recursos y la de recursos y capacidades.

La **aproximación institucionalista** ha sido usada frecuentemente por la literatura que estudia las MNCs y específicamente en el análisis del fenómeno de la transferencia de políticas y prácticas de RR.HH. (Eden, *et al.*, 2001; Kostova y Roth 2002; Guler, *et al.*, 2002). Nosotros la utilizamos para estudiar el contexto institucional en el que se produce la transferencia de la PDD, en el que la MNC tiene que actuar con una necesaria legitimidad en la transferencia de políticas y prácticas (Schuman, 1995; Judge, *et al.*, 2008). Esta legitimidad es precisa, tanto respecto al país de origen de la MNC, como respecto al país de operaciones, en el que para encontrar la legitimidad se requiere una adaptación local de la misma. Por tanto, las MNCs se enfrentan en este proceso a una dualidad institucional (Kostova y Zaheer, 1999; Scott, 2001).

De la aproximación institucionalista, identificamos como factor determinante externo de la transferencia, la distancia institucional (DI) entre el país de origen y el país de operaciones. Esta distancia es la diferencia entre el perfil institucional de ambos países (Kostova, 1999; Kostova y Zaheer, 1999; Xu y Shenkar, 2002). El perfil institucional de un país está caracterizado en síntesis por el entorno institucional del mismo (Kostova, 1997). Proponemos su estudio mediante los tres pilares de Scott (2001): regulador, normativo y cultural cognitivo, referentes a la diversidad.

Aunque las instituciones puedan en cierto modo delimitar el marco de actuación de las MNCs, no son preceptivas a la hora de actuar. Es decir, el entorno influye en la transferencia pero no limita la actuación de las MNCs en el proceso de transferencia. En este sentido, la teoría institucionalista debe ser complementada por otras teorías que estudien los mecanismos internos de la MNC. Nuestra propuesta consiste en integrarla con la teoría estructuralista, la de dependencia de recursos y la de recursos y capacidades.

La **teoría estructuralista** aporta los factores de diseño organizativo de la MNC que van a influir en la transferencia de la PDD. En términos estructurales, la transferencia de la PDD estará afectada por el tipo de estructura organizativa de la MNC, y el papel que juega la subsidiaria dentro de ella (Ghoshai y Nohria, 1993). Los factores de tipo contingente también estarán presentes en el modo en que se produzca la transferencia (Baliga y Jaeger, 1984). La posición en la cadena de valor constituirá otro factor clave al explicar la difusión de la PDD a través de las fronteras de la MNC (Doz y Prahalad, 1984; Taylor, *et al.*, 1996). Por último, los mecanismos estructurales existentes dentro de la propia función de RR.HH. (Hall y Soskice, 2001), es decir, cómo esté estructurada la propia función y su papel estratégico o no, van a influir en la transmisión de las políticas a través de las filiales.

De la aproximación estructuralista identificamos, como factor determinante, la autonomía de la subsidiaria. Esta autonomía viene dada por el tipo de estructura organizativa que adopta cada MNC, en cuanto a la relación casa matriz-subsidiaria (Bartlett y Ghosal, 1990). Esta configuración estructural va a determinar el grado de control y la relación interunidades de la misma (Gupta y Govindarajan, 1991).

Sin embargo, aunque la estructura influya en el proceso de transferencia, las MNCs no son sólo jerarquía, y los agentes de la subsidiaria entrarán a formar parte del proceso de

negociación de la transferencia, en base al poder derivado del control directo de recursos valiosos por la subsidiaria (Pettigrew, 1972). Llevando este argumento al tema con la transferencia de la PDD, dependiendo de la fuerza del poder de la subsidiaria, la transferencia entra en un proceso de negociación (Birkinshaw, 1999).

De la **teoría de dependencia de recursos**, identificamos el poder de la subsidiaria como factor determinante de la transferencia. El poder procede del control directo de los recursos valiosos (Pettigrew, 1972). El argumento que tomamos de esta aproximación teórica es que, tanto los individuos como las organizaciones, tienden a minimizar la incertidumbre en la que operan respecto a sus recursos críticos. En este sentido, los actores que dependan de estos recursos, estarán subordinados a los que los controlen (Emerson, 1962; Kotter, 1977).

Por último, la **teoría de recursos y capacidades** estudia las características propias de la política que se transfiere, y que determinan de algún modo que sea considerada como fuente de ventaja competitiva, por parte de los actores de la subsidiaria (Taylor y Beechler, 1994; Beechler y Taylor, 1994; Florkowski, 1996; Taylor, *et al.*, 1996). La literatura trata este tema, desde la óptica de recursos y capacidades, por considerar la diversidad como una capacidad distintiva (Cox, Lobel y McLeod, 1991; Watson, Kumar y Michaelson, 1993; Susaeta y Navas, 2005).

En el capítulo 2, argumentamos teóricamente cómo la PDD es un activo intangible que crea valor para la empresa que lo implementa, ya que cumple los criterios que a este efecto señala la teoría de recursos y capacidades. De la teoría de recursos y capacidades identificamos la ventaja competitiva como factor determinante de la transferencia, según la percepción que de dicha ventaja tengan los directivos de la subsidiaria.

Como ya hemos visto, ninguna de estas aproximaciones es suficiente por sí sola para explicar el fenómeno de estudio, y todas ellas se complementan entre sí, constituyendo el marco teórico (figura 2.5) de la presente tesis. Dicho modelo teórico, es de carácter ecléctico, como queda justificado en la figura 2.6, donde se refleja la existencia de doce complementariedades entre las teorías que lo constituyen, lo que justifica su utilización conjunta en la explicación de la TPDD.

5.1.3. Contrastación empírica del modelo: metodología y resultados

Recogeremos en este apartado el proceso metodológico seguido, que incluye la metodología para la obtención de la población y la muestra, la medición de las variables y el método de recogida de la información.

5.1.3.1. Obtención de la población y de la muestra

Para la realización de este estudio se ha creado una base de datos que contiene la población, necesaria para el proceso de muestreo (Williams, 1997). Dicha **población** está compuesta por 895 compañías subsidiarias de MNCs extranjeras que operan en España. Los criterios de corte para su construcción han sido la posesión de al menos 500 trabajadores en total y al menos 100 en la subsidiaria española.

La creación de esta base de datos se puede considerar una interesante aportación de este estudio, ya que las bases de datos existentes en el mercado presentan numerosas limitaciones (Murphy; 1997), especialmente respecto al número de empleados, tanto a nivel global como para la subsidiaria. Además, las bases de datos comercializadas, no suelen dar información actualizada acerca de las personas de contacto de las empresas⁷⁰. Esta base de datos constituye un instrumento muy valioso, ya que partiendo de ella es posible desarrollar nuevos estudios, a partir de la población identificada.

Partiendo de esta población, por el procedimiento que se expone en el apartado 3.2, se obtuvo una **muestra** de 235 empresas, lo que supone un error muestral del 5,5%. De las 235 empresas encuestadas mediante entrevista personal, sólo en 114 empresas, algo más de la mitad de la muestra, se había configurado una política de diversidad como tal, y en todas ellas se había decidido su transferencia. Esta muestra, que llamamos **muestra PDD**, es la que está formada por aquellas subsidiarias que son susceptibles de nuestro análisis. La obtención de esta muestra también podría suponer otra aportación metodológica de esta tesis, ya que no hay ningún estudio, al menos que nosotros conozcamos, que haya identificado las empresas que poseen esta característica.

5.1.3.2. Medición de las variables

Desde una perspectiva metodológica, esta tesis trata de aportar una propuesta novedosa por la forma en que se han medido las variables, tanto la dependiente como las independientes, ya que la literatura no nos proporcionaba ningún indicador que recogiera todos los matices que éstas contienen. Las variables de control las hemos medido de la forma tradicional que hace la literatura, excepto dos variables nuevas, creadas para nuestro modelo, que son la variable desarrollo de la PDD y años PDD.

La **variable dependiente**, la TPDD, es la más importante del modelo y en su correcta medición se ha puesto un especial cuidado. Nuestra propuesta para la TPDD es la formación de un constructo que integrara la TPDD específica y la TPDD transversal. Para la TPDD específica se utiliza su grado de centralización. La principal aportación es que a nivel cuantitativo no ha sido medida anteriormente. Para medir la TPDD transversal utilizamos el grado de centralización de las políticas de RR.HH., que con más frecuencia se ven afectadas por la existencia de la diversidad en aquellas empresas que consideran la diversidad como un valor corporativo (Shen, *et al.*, 2009) y tienen una PDD específica. Estas políticas son: Retribución, Evaluación del desempeño, Comunicación, Participación de los empleados, Desarrollo directivo, Formación y Gestión del conocimiento.

En cuanto a la **Distancia Institucional**, hemos usado una proxy de la fórmula, que tradicionalmente ha sido utilizada para medir la distancia cultural, esto es el índice de Kogut y Shing (1988). Sin embargo, supone una aportación la forma de construir mediante un conjunto de indicadores: el pilar regulatorio, normativo y cognitivo referente a la diversidad. No hay literatura referente a este tema ya que, aunque estudios anteriores han utilizado los tres pilares de Scott para medir la distancia institucional entre países, se ha hecho para otros temas, pero nunca para la diversidad, y como afirma Kostova, 1997, esta medida se debe establecer para cada política. Por tanto, se han identificado los ítemes correspondientes a los tres pilares, ítemes consensuados con expertos en la materia. Tan sólo la construcción de esta variable consideramos que supone una aportación metodológica importante, ya que no hay ningún estudio que nosotros conozcamos que haya tratado de buscar esta medida.

Respecto a la autonomía y el poder, hemos construido una medida, integrando los diferentes indicadores que señala la literatura, y que tienen lógica en nuestro caso ya que recogen todos

los matices que hemos sido capaces de reconocer que influyen en su comportamiento como factores determinantes de la TPDD.

Con respecto a la **Autonomía** hay numerosas medidas desarrolladas por la literatura (Inkson, *et al.*, 1970; Holdaway *et al.*, 1975; Govindarajan, 1988; Ghoshal y Nohria, 1989; Brock, 2003). Sin embargo, todas ellas son de algún modo parciales y se confunden con la centralización. Nosotros hemos desarrollado un constructo referente a la autonomía estructural (figura 3.6), que recoge ítemes obviados por la literatura anterior, como son, entre otros, por ejemplo la posición en la cadena de valor de la subsidiaria y la estructura de la función de RR.HH. en la compañía MNC. En este sentido podemos afirmar que se ha desarrollado una medida más rica en matices y por tanto, más precisa.

En cuanto a la medida del **Poder**, también hay literatura previa que utiliza diferentes formas de medir el poder de la subsidiaria (Emerson, 1962; Ghosal y Bartlett, 1990; Doz y Prahalad, 1981). Sin embargo, constituyen medidas parciales y nuestra intención ha sido medir el poder de la subsidiaria integrando en un solo constructo los diferentes aspectos con los que está relacionada la influencia del poder en la TPDD (figura 3.7).

Por último, la forma de medir la **Ventaja Competitiva** es también novedosa, ya que integra los criterios tradicionales que la literatura de recursos y capacidades señala para que un activo sea fuente de ventaja competitiva. De este modo se concreta la medida de la variable en una serie de ítemes referentes a la diversidad como fuente de ventaja competitiva. Teniendo en cuenta la intangibilidad de la variable, y la creciente importancia que está cobrando en la literatura el debate acerca de la diversidad como fuente de ventaja competitiva (Richard, 2000; Raatikainen, 2002; Robenson y Park, 2004 Bassett-Jones, 2005), aportar una medida para ésta variable supone, a nuestro parecer, una aportación valiosa.

Con respecto a las **variables de control** o moderadoras, señalar la aportación que supone la creación de dos nuevas variables. La primera, llamada desarrollo PDD, su creación procede de la revisión de la literatura y está integrada por las distintas prácticas que conforman la PDD específica (Jayne y Dipboye, 2004: 412). Es decir, esta variable nos habla de la intensidad en el contenido de la PDD, ya que la medimos como número de prácticas específicas que la integran. La variable años PDD también es nueva en la literatura y refleja los años que la política lleva aplicándose en la subsidiaria española.

5.1.3.3. Elaboración del cuestionario y recogida de datos

El método elegido para la obtención de los datos ha sido el cuestionario, cumplimentado a través de entrevista personal. El propio diseño del cuestionario revistió una especial dificultad al ser pionero el intento de medir de forma cuantitativa la TPDD y entendemos constituye una aportación relevante para futuras investigaciones en este campo. Tras el correspondiente pre-test y las pruebas de fiabilidad, el **cuestionario** final estuvo compuesto por 33 ítems y 7 constructos.

Respecto a la recogida de datos, la **entrevista personal**, dada la longitud del cuestionario y la dificultad inherente de algunas de las preguntas que requerían una explicación simultánea, proporciona mayor valor al trabajo de campo realizado (Baumard e Ibert, 1999). Con ello, se alcanzó una tasa de respuesta del 26,25%.

5.1.3.4. Tratamiento estadístico de los datos

Para el tratamiento estadístico de los datos se utilizó un modelo de ecuaciones estructurales, que examina holísticamente el fenómeno de estudio al plantear conjuntamente un sistema de relaciones causales. La adecuación de la técnica deriva del hecho de que las variables constructos están formadas por múltiples indicadores, lo que permite que las principales variables dependientes se transformen en variables independientes en sucesivas relaciones de causalidad. La modelización estructural se realiza en dos etapas, mediante un modelo de medida y un modelo estructural (Anderson y Gerbing, 1998).

A pesar de que esta técnica ha sido ampliamente utilizada en el análisis multivariante, Johnson y Wichern (2002) ha puesto de manifiesto recientemente la escasez de literatura que en ciencias sociales utiliza de forma adecuada los índices de ajuste de los modelos, con una escasa justificación para este hecho. En este sentido nos parece útil la síntesis que se presenta en la tabla que aparece en el anexo 6, que resume las medidas de la bondad del ajuste para un modelo de ecuaciones estructurales.

5.1.3.4.1. Modelo de medida

El modelo base está formado por cinco constructos: Transferencia de PDD (TPDD), Autonomía, Poder, Distancia Institucional y Ventaja competitiva. Dichos constructos son las variables latentes del modelo.

Debido al gran número de ítemes que formaban cada constructo, se llevó a cabo un análisis factorial confirmatorio (Hair, *et al.*, 1999), de primer y segundo orden⁷¹, para intentar reducir la información redundante. Con dicho análisis quedó comprobada la validez convergente de cada constructo y la validez discriminante, tomados los constructos conjuntamente (Fornell y Larcker, 1981b).

Como resultado del análisis factorial confirmatorio, la variable distancia institucional, se mide a través de un único constructo que integra las tres distancias (reguladora, normativa y cognitiva). La variable autonomía también se mide por un solo constructo del que forman parte dos ítemes (el grado de control en la función financiera y en la función de RR.HH.). La variable poder queda reducida a dos constructos, el poder en cuanto a la posesión en recursos críticos y la importancia del papel de la subsidiaria dentro de la MNC. La variable ventaja competitiva se reduce a un solo constructo que integra tres ítemes, relacionados uno con el criterio valor (Relación con clientes/Proveedores, creatividad y toma de decisiones) y dos con el criterio complejidad social (Complementariedad de ideas y trabajo en equipo). Por último, la variable más importante del modelo, la variable dependiente TPDD está formada por dos constructos, la PDD transversal para temas de formación, desarrollo y gestión del conocimiento y la PDD transversal para la política de retribución y la PDD específica.

5.1.3.4.2. Modelo estructural

El modelo estructural fue calculado por el método de máxima verosimilitud (Hair, *et al.*, 1999), a través del software AMOS 6.0. El modelo estructural es donde se contrastan las relaciones entre los constructos o variables latentes. Las solas relaciones causales entre variables latentes propuestas en el modelo teórico, no proporcionaron un resultado aceptable.

Por este motivo, se introdujeron nuevas relaciones causales que mejoraron el modelo base, y nos permitieron testar dos de las hipótesis propuestas, así como validar el modelo, ya que con

ellas, la evaluación del modelo final se consideró aceptable para los índices de ajuste absoluto, incremental y de parsimonia. Las nuevas relaciones causales proceden del efecto que ejercen las variables moderadoras que se proponían en el capítulo 3: tamaño, edad, sector, modo de entrada, país de origen, desarrollo PDD (referida a las prácticas que integran la política en cada una de las empresas) y años PDD. La representación gráfica del modelo estructural con sus coeficientes asociados podemos verla en la figura 4.2.

5.1.3.5. Resultados: Validación de las hipótesis y otras relaciones causales

Los resultados procedentes del modelo estructural, nos han permitido contrastar positivamente la hipótesis 2 y la hipótesis 4, mientras no se han podido validar la 3 y la 4, como se observa en la figura 5.1.

Figura 5.1.: Validación de las hipótesis

| Hipótesis | Factores Determinantes | Validación |
|-----------|---|------------|
| H1 | Distancia Institucional | ✗ |
| H2 | Autonomía de la subsidiaria | ✓ |
| H3 | Poder basado en recursos | ✗ |
| H4 | Percepción de la PDD como ventaja competitiva | ✓ |

En este sentido, podemos afirmar en respuesta a nuestra pregunta de investigación, que los factores determinantes de la transferencia de la PDD son la autonomía de la subsidiaria y la percepción de la PDD como ventaja competitiva parte de los directivos de la subsidiaria.

Estos resultados confirman que la tendencia hacia una aproximación estratégica multi-doméstica en la estructura organizativa, conlleva a una adaptación local de la PDD. Sin embargo, también se corrobora que la percepción de la PDD como ventaja competitiva, por parte de los directivos de la subsidiaria, conduce hacia una mayor centralización de la política. Es decir, la centralización de la política se mueve en un equilibrio que se produce entre la autonomía estructural de la subsidiaria y la percepción de los directivos como fuente de ventaja competitiva, que actúan como fuerzas opuestas en la centralización de la política. Así,

aunque una mayor autonomía estructural de la subsidiaria conduce hacia una adaptación local de la PDD, la ventaja competitiva conduce a una mayor centralización de la misma

Como es sabido, el método de las ecuaciones estructurales permite mejorar el modelo teórico, al encontrar otras relaciones causales, cuando se incluyen variables moderadoras y de control. Aunque estas variables no pertenecen en un primer momento al modelo base, aparecen en el modelo estructural. Ello ha permitido encontrar nuevas relaciones causales, al quedar validada la influencia moderadora del tamaño de la MNC, tamaño de la subsidiaria, país de origen (en función del tipo de capitalismo al que pertenecen), sector de operaciones, edad de la subsidiaria, desarrollo PDD y años PDD (Figura 5.2). Del resto de las variables de control consideradas, no se ha podido contrastar su influencia en el proceso causal, que implica la transferencia de la PDD.

Figura 5.2.: Validación de las relaciones causales

| Relación Causal | Factores Determinantes | Validación |
|-----------------|--|------------|
| RC1 | Edad (X3) → Autonomía (Y2) | ✓ |
| RC2 | Sector (X5) → Poder (Y3) | ✓ |
| RC3 | Empleados en España (Y7) → Poder (Y3) | ✓ |
| RC4 | Desarrollo (Y6) → Ventaja Competitiva (Y4) | ✓ |
| RC5 | Años PDD (X4) → Desarrollo (Y6) | ✓ |
| RC6 | Capitalismos (X2) → Distancia Institucional (Y5) | ✓ |
| RC7 | Empleados Totales (X1) → Empleados España (Y7) | ✓ |
| RC8 | Modo de entrada → Autonomía | ✗ |
| RC9 | Sistemas informáticos → Autonomía | ✗ |
| RC10 | Capitalismos → Autonomía | ✗ |

En la discusión de los resultados (apartado 4.3.3.3), se explica y justifica detalladamente la implicación de la contrastación de estas relaciones causales en el modelo. Con respecto a la figura 5.2., queremos resaltar los siguientes puntos, que aportan cierta evidencia empírica a debates existentes en la literatura en torno al efecto de estas variables.

La validación de la RC1 nos permite apoyar la tesis planteada por autores anteriores como Fenton-O'Crevy *et al.*, (2008) y Foss y Pedersen, (2002), acerca de cómo aquellas subsidiarias de más edad gozan de mayor autonomía en los procesos de transferencia, en concreto en el de la TPDD. El sector y el tamaño influyen en el poder de negociación de la subsidiaria en la TPDD, según nuestros resultados. En referencia al sector (RC2), podemos afirmar, ahondando en la reflexión realizada por Ragins y Scandura, (1994), así como a Mehra, Kilduff y Brass, (1998), que la existencia de la PDD en las empresas del sector servicios, modifica las relaciones de poder entre la casa matriz y la subsidiaria, concluyendo que las subsidiarias de este sector gozan de mayor poder de negociación en torno a esta política. Con respecto al tamaño (RC3 y RC7), se puede concluir que en las MNCs con mayor número de empleados,

serán aquellas subsidiarias de mayor tamaño, las que tengan más poder de negociación en la TPDD.

La validación del ciclo causal RC5-RC4, aporta una nueva relación causal no identificada previamente en la literatura, y que permite profundizar en las causas de la percepción de la PDD como ventaja competitiva. Cuanto más tiempo se lleve aplicando la PDD en la subsidiaria, su desarrollo es mayor, y este hecho mejora la percepción positiva de la misma por parte de los directivos. Por tanto, estamos ante una política cuyo desarrollo se potencia con el tiempo, al ser considerada fuente de ventaja competitiva. Por último, la validación de la RC7 nos permite confirmar la utilidad de la clasificación de Hall and Soskice (2001), en relación a los distintos tipos de capitalismo para el análisis de la diversidad en los diferentes países.

No obstante y como afirma Byrne (1989), los sistemas de ecuaciones estructurales constituyen una aproximación confirmatoria más que exploratoria en la validación de las relaciones. Guardia y Arnau (1991) se cuestionan si es factible establecer relaciones causales entre variables a partir de diseños no experimentales mediante el uso de los sistemas de ecuaciones estructurales. En términos de Fornell y Larcker (1981a) la estimación de un parámetro estructural no es una evidencia causal en sí misma. En este sentido, cabe pensar que algunos de los resultados obtenidos en nuestro análisis empírico deberán interpretarse con una gran cautela, en tanto en cuanto no se tienen garantías suficientes respecto a la consideración de la correcta utilización de esta técnica a partir del análisis de los datos iniciales. No obstante y a favor de la validez de la existencia de estas relaciones causales, todas ellas han sido argumentadas a partir de la literatura, justificándose el análisis confirmatorio que se lleva a cabo al introducir en el modelo estas relaciones causales validadas en el sistema de ecuaciones estructurales (figura 5.2).

No hemos podido validar la RC8, referente a la influencia del modo de entrada, tema que justificamos por la medida excesivamente simple que se ha utilizado para medir esta variable. Con respecto a la RC9, que tampoco hemos podido validar, nuestro planteamiento es incidir en la búsqueda de esta relación en futuros trabajos, ya que posiblemente la información referente a la PDD no esté en muchos casos integrada en los mismos. En relación a la RC10, que tampoco se ha podido validar, en contra de lo afirmado habitualmente por la literatura, nos decantamos por justificar que no se produce esta relación de causalidad, al estar integrada

en el modelo explicativo de la TPDD. Sin embargo, consideramos necesario probar nuestro modelo teórico para otras variables, teniendo en cuenta esta relación causal.

5.2. Implicaciones empresariales

Además de las implicaciones académicas que se pueden derivar de este trabajo, expuestas en el apartado anterior, también se pueden extraer una serie de implicaciones empresariales que ayuden a los directivos a mejorar su toma de decisiones en este campo de estudio. Evidentemente, las implicaciones empresariales van a estar muy vinculadas a las académicas, y serán de utilidad a los directores de RR.HH., especialmente de empresas multinacionales.

El hecho de que el estudio empírico se realice en el caso español, representa una nueva e interesante dimensión, a la vista de la carencia de estudios sobre cuestiones referentes a la diversidad en España, siendo una temática muy actual por los cambios culturales y socio-demográficos que ha sufrido nuestro país en los últimos años. Esta aplicación al caso español, podría ayudar a los directores de RR.HH., tanto de las MNCs como del resto de las empresas que operan en España, en tres puntos fundamentales.

En primer lugar, el hecho de que aproximadamente la mitad de las MNCs extranjeras que operan en España hayan decidido transferir una política de diversidad, hace pensar que ésta se hace cada vez más necesaria en el contexto español. Este hecho puede ayudar a otras MNCs, y también a empresas españolas a plantearse bien transferir, bien configurar la política como ayuda para dirigir la plantilla, obteniendo los beneficios de la diversidad y evitando los efectos negativos. En este sentido, hay estudios anteriores (Quintanilla, 1998; Quintanilla, *et al.*, 2008) que hablan de la maleabilidad del sistema nacional de negocios español, concepto que implica la capacidad de absorción de nuestras empresas de políticas y prácticas procedentes del extranjero⁷².

En segundo lugar, los datos descriptivos que presenta la figura 12 del anexo 5, en torno a las prácticas que constituyen la política, pueden servir de guía a aquellas empresas que decidan establecer una política de diversidad específica.

En tercer lugar, los resultados del modelo estructural hablan del equilibrio entre la autonomía y la ventaja competitiva percibida procedente de la PDD, como determinantes de su centralización. Este resultado puede ayudar más concretamente a los directores de RR.HH. de las subsidiarias extranjeras a conocer los términos en que deberían plantearse la negociación de la transferencia de la política con la matriz. Por un lado, estos directivos deben saber que la MNC tenderá a comportarse con respecto a la TPDD según su propia estrategia organizativa, es decir siguiendo idénticas pautas que con el resto de las políticas de RR.HH.. Por otra parte, el hecho de que cuando los directivos de la subsidiaria perciben la PDD como una fuente de ventaja competitiva, se produce un aumento en la centralización, lo cual se puede deber a la falta de formación de los directivos españoles en este ámbito. Por eso, cuando el contexto relacional con la matriz es positivo, se percibe la implantación de esta política como algo que aporta valor. Así, no tendría mucha razón de ser que los actores de la subsidiaria pusieran resistencia en la implantación de una política global, más aún cuando la tendencia actual de las MNCs en la transferencia de esta política no habla de cuotas en temas de género o raza, aspectos que podrían no ser aceptados por carecer de sentido en la realidad social de España. Podemos afirmar, en síntesis, que la negociación de la PDD en España tiende más hacia una cooperación, que a una aceptación pasiva porque esta política tiene el potencial de servir a los intereses locales (Martin y Beaumont 1999).

Resumiendo, esta tesis puede aportar a los empresarios y directores de RR.HH. de empresas en España un mejor conocimiento de que:

- No es la diversidad en sí misma lo que puede aportar valor sino el establecimiento de una política de dirección de la diversidad
- Existe un componente transversal y otro específico de la PDD
- Los factores críticos que inciden en la transferencia de la política (estructura y ventaja competitiva) y la importancia de factores de tipo contingente como las variables edad, tamaño y sector que influyen en la transferencia o implementación de esta política
- La existencia de factores positivos que trae consigo la implementación de la PDD están relacionados con:
 - Aumento de valor: mejora relación clientes y proveedores, creatividad y toma de decisiones
 - Aumento de la complejidad social como barrera a la imitación: interrelaciones entre los directivos y complementariedad de ideas

- El conocimiento de que la política transversal incida fundamentalmente en las políticas de formación y desarrollo, gestión del conocimiento y retribución
- Una guía actualizada para implantar la política específica que resalta las prácticas actualmente más utilizadas por las empresas que implementan estas políticas, así como las que han dejado de utilizarse por ineficaces y contraproducentes:
 - Programas equilibrio trabajo-familia e incentivos
 - Programas de formación en liderazgo.
 - Servicio a la comunidad.
 - Revistas, sitio web en la Intranet de diversidad.
 - Formación de concienciación en las iniciativas de diversidad.
 - No utilización de políticas de cuotas ni en selección ni en promoción
- El conocimiento del mapa de implementación de la política en España (anexo 4) que les dará las pautas fundamentales de las características de las subsidiarias extranjeras que la tienen transferida.
- El conocimiento de la legislación actual del tema (anexo 1)
- El conocimiento de que la política específica posee un grado de centralización intermedio, que varía fundamentalmente en función del país de origen (Tabla 4.1).

5.3. Limitaciones y futuras líneas de investigación

Como todo trabajo de investigación, que representa un punto intermedio en el proceso de avance del conocimiento, esta tesis presenta una serie de limitaciones. En primer lugar, nos vamos a referir a las limitaciones del modelo teórico, y en segundo lugar, hablaremos de las limitaciones de orden metodológico en cinco ámbitos fundamentales: construcción de la población, etapa de muestreo, modo de obtener la información, medida de las variables y modelo estadístico utilizado. Simultáneamente a la identificación de las limitaciones iremos señalando las líneas de investigación que proponemos para superarlas.

5.3.1. Limitaciones y futuras líneas de investigación referentes al modelo teórico

Para diseñar el modelo teórico, se identificaron cuatro aproximaciones, derivadas de la revisión de la literatura, en la identificación de los factores que determinan la transferencia de

la PDD. Además, se justificó de manera teórica en el capítulo 2, la complementariedad de las cuatro teorías propuestas en el estudio de nuestro objeto de análisis.

La primera posible limitación del modelo teórico, se vincula con la adecuación de estas aproximaciones metodológicas para estudiar el objeto de estudio, a la vista de los resultados obtenidos en el análisis empírico. Así, por ejemplo, el hecho de no haber podido contrastar la hipótesis 3, basada en la teoría de dependencia de recursos, lleva a cuestionar su idoneidad como aproximación explicativa, lo que podría sugerir la conveniencia del diseño de un nuevo modelo teórico del que no forme parte la teoría de dependencia de recursos y testar su validación empírica.

Sin embargo, no es éste el caso de la teoría institucionalista, que a pesar de que no hayamos podido validar la hipótesis 1, y que identifica la distancia institucional (DI) como factor determinante de la transferencia de la PDD, pensamos que debe permanecer en el modelo, ya que nuestra opinión se decanta a que las características socio-demográficas, normativas y culturales del entorno van a influir en la TPDD y que la causa de no haber podido validar esta hipótesis está más en la medida de las variables que integran el constructo DI que en la hipótesis en sí misma.

Otra posible limitación del modelo teórico lo constituye el hecho de no haber podido constatar de forma empírica totalmente la eclecticidad del modelo referente al conjunto de complementariedades⁷³. De hecho, no se han podido justificar empíricamente la número 1, 2, 9, y 10, relacionadas con la teoría institucionalista, al no haberse validado la hipótesis 1. Tampoco la número 3 y 4, también referidas a la misma hipótesis. En este sentido, sugerimos seguir trabajando en este tema en futuros estudios y profundizar en el modelo teórico. Esperamos que esta tesis pueda servir de inspiración para futuros trabajos que analicen los límites y las fronteras de nuestro marco teórico (Devaraj, *et al.*, 2002).

Otras limitaciones del modelo teórico radican a la existencia de otras teorías alternativas a las consideradas, en las que se pudieran encontrar nuevos factores determinantes de la TPDD. Así, en primer lugar, se propone la teoría del conocimiento (Gupta y Govindarajan, 2000; Phene, *et al.*, 2005). Autores como Szulanski, 1996 y Lam, 1997, dicen que la transferibilidad de las políticas va a depender del grado de conocimiento tácito o codificado que éstas posean. Parafraseando a Szulanski (1996), en el caso de la PDD, una falta de codificación en la

política va a hacer que las razones que justifiquen la transferencia sean muy ambiguas causalmente. Por lo tanto, será muy difícil descifrar por qué y cómo se produce su implementación en el contexto del país de operaciones. Como afirman Wang, *et al.*, (2009), el flujo de conocimiento procedente de la casa matriz que es absorbido por las subsidiarias, va a depender de dos grupos de factores: la propia capacidad de la subsidiaria de absorber conocimiento y la intención de la subsidiaria de captarlo.

Otra aproximación teórica no tenida en cuenta de manera explícita en nuestro modelo de análisis es la teoría de la elección estratégica (Child, 1972; 1997), que Quintanilla y Ferner (2003) recogen en su revisión de la literatura. Esta teoría afirma que el proceso de toma de decisiones que tiene lugar en las subsidiarias depende en gran parte de la propia voluntad, intereses y capacidad de los directivos de la misma que deciden independientemente (Whittington, 1988; Clark, 2003). Las principales variables que influyen en el proceso de toma de decisiones, según esta aproximación teórica, son la racionalidad, la intuición y el comportamiento político de los directivos, según proponen Elbana y Child (2007). Son Kostova, *et al.*, (2008), en su reciente revisión crítica de la teoría institucionalista, los que afirman que en las MNCs podría existir una manipulación por parte de los agentes en los procesos de negociación en búsqueda de lo que ellos denominan como la “construcción social” de su propio estatus, legitimidad y aprobación en el entorno social en que desarrollan su actividad, que puede conducirles a no seguir ciertas indicaciones corporativas que puedan perjudicarles en este sentido.

Sin embargo, el diseño de la hipótesis 4, en términos de la ventaja competitiva percibida por los directivos de las subsidiarias, recoge de manera implícita esta teoría. A pesar de ello, proponemos un análisis más profundo de la teoría de la elección estratégica del cual se pueda identificar factores determinantes diferentes a los ya incluidos en el modelo.

También hay otras aproximaciones teóricas recientes, y no aplicadas por ningún autor anteriormente a la transferencia de políticas y prácticas de RR.HH., como es la teoría de la dirección de la impresión que analiza las acciones directivas encaminadas a producir determinadas impresiones subjetivas en los stakeholders (Ashforth y Gibbs, 1990; Elsbach, 1994; Elsbach y Sutton, 1992; Murphy y Shleifer, 2004; Wetsphal y Graebner, 2010). De esta teoría se podrían identificar nuevos factores para la transferencia de la PDD. El motivo es que la PDD se implementa por las MNCs en numerosas ocasiones, únicamente por razones de

imagen. En estudios de casos como el de Quintanilla, *et al.*, 2009, se pone de manifiesto que la implementación de esta política en muchos casos no es más que una mera declaración de intenciones.

En resumen, la consideración adicional de todas estas nuevas teorías podría llevar a un mejor conocimiento tanto del propio fenómeno de la diversidad como de los factores que contribuyen a su transferencia, ante el escepticismo y cierta prevención en algunos ámbitos hacia la dirección de la diversidad por considerarlo un concepto vacío de contenido (Parekh, 2002), a pesar de la cada vez más importante presencia de la diversidad en el mundo académico y empresarial.

5.3.2. Limitaciones y futuras de investigación referentes a la metodología de análisis

En cuanto a la metodología de análisis, diferenciamos cuatro áreas: la construcción de la población, la obtención de la muestra, la medida de las variables y la técnica estadística utilizada.

Respecto a la **construcción de la población**, el listado de las MNCs extranjeras que operan en España, se cerró en diciembre de 2007, por lo que la base de datos utilizada requeriría de una actualización ante posibles empresas que han desaparecido, otras que han empezado a operar y otras que han cambiado a través de fusiones y adquisiciones.

Por el objeto de estudio, como se explicó en el capítulo 3, las empresas que tendrían que constituir la población, deberían ser las subsidiarias de MNCs extranjeras que operan en España y que tienen transferida la PDD. Sin embargo, era imposible conocer a priori las empresas que tienen transferida la PDD, ya que esta información no estaba disponible. Ante esta dificultad, se optó por tomar como criterio de corte el número de empleados, ya que sólo en aquellas empresas que posean cierta masa crítica tiene sentido hablar de diversidad, de PDD y de TPDD.

En la población no se han considerado las MNCs españolas, para no mezclar diferentes unidades de análisis. La población está compuesta únicamente por subsidiarias. Las MNCs españolas en España son las casas matrices o centros corporativos, con operaciones tanto en

España como en el extranjero. Una futura línea de investigación podría ser replicar este mismo estudio para las MNCs españolas, en este caso, desde la unidad de análisis corporativa.

Por último, se podría argumentar que el estudio de los factores determinantes de la TPDD debería ser estudiado tanto desde la perspectiva de la casa matriz como de la subsidiaria, ya que ambas unidades influyen en la negociación de la transferencia. En este caso, el estudio se hubiera tenido que realizar para las MNCs de propiedad extranjera, tanto en España como en sus países de origen, y en el caso de las MNCs de propiedad española, tanto en España como en los principales países donde operan. Esta podría considerarse una importante limitación de nuestro estudio ya que estamos analizando la transferencia sólo desde la perspectiva de la subsidiaria en España. Aunque es evidente la magnitud de recursos que habría que implicar para superar esta limitación, quedaría como un interesante reto de futuro.

Respecto a la **obtención de la muestra**, el hecho de que el muestreo sea no probabilístico, limita las posibilidades de generalización de los resultados. Por otra parte, comparando las características de la población y la muestra, se encuentran importantes diferencias (ver Anexo 4). Hay dos aspectos relevantes, las empresas grandes (en número de empleados total y en España) están sobrerrepresentadas, así como las empresas cuyo país de origen pertenece a una economía de libre mercado. Profundizando en este aspecto, están sobrerrepresentadas las MNCs norteamericanas. Para paliar este defecto de la muestra, se podrían haber asignado pesos a los datos procedentes de la misma, con objeto de reproducir las características de la población en términos de tamaño y país de origen (Johnson, 1987). Sin embargo, como ya se ha señalado, esto es aconsejable para muestras mayores de 400 empresas (Little, 1986).

También la limitación de la población que no recoge únicamente las empresas que tienen transferida la PDD, condiciona la muestra. Al desconocer la población de partida, podemos razonar que si consideramos que de 235 subsidiarias analizadas en la muestra, tan sólo 114 cumplían el requisito de tener implementada y transferida la PDD. Si esta ratio se mantuviera para la población, podríamos inferir que nuestra población debería ser de 434 empresas, para una tasa de respuesta del 26,25%, con un error muestral del 5,5%.

Estas limitaciones se subsanarían obteniendo una nueva muestra mediante un muestreo probabilístico y asignando pesos para evitar la sobrerrepresentación de empresas de mayor tamaño y americanas (Ver Quintanilla, *et al.*, 2010: anexo metodológico).

Respecto a las **medidas de las variables**, en cuanto a la medida de la variable dependiente, la TPDD, se podrían plantear medidas alternativas que mejorar el resultado. Por un lado, nos planteamos si es adecuado mezclar la medida de la PDD específica con la de la PDD transversal. También sugerimos reformular el cuestionario y medir la centralización de la política utilizando aquellos ítemes que son los más utilizados por las empresas en España y que se recogen como prácticas claves dentro de la variable desarrollo PDD (Equilibrio trabajo-familia; formación y concienciación en diversidad, etc.). Por este motivo sugerimos profundizar en la medida del constructo TPDD.

La medida del constructo distancia institucional presenta tres limitaciones fundamentales. La primera es la falta de información para construirla, según el método utilizado. La información sobre el país de origen la hemos recabado en las subsidiarias, preguntando al director de RR.HH., que en muchos casos desconocía los temas referentes a la diversidad en el ámbito regulatorio, normativo y cognitivo (Anexo 7). El conocimiento de este tema era mayor para España, pero al faltar los datos del país de origen no hemos podido calcular la distancia institucional para muchas de las empresas de la muestra (las tablas 4.7., 4.8. y 4.9., muestran los valores faltantes).

En segundo lugar, el índice utilizado para medir la distancia institucional (Ionascu, *et al.*, 2004), no está aún muy probado por la literatura, y sigue siendo muy próximo al de la distancia cultural.

Por último, el hecho de agregar los datos referentes a la distancia cognitiva, regulatoria y normativa en un mismo indicador, puede no constituir el camino más adecuado, al estar mezclando variables con contenidos diferentes. En este sentido, se podría argumentar que el contexto institucional varía mucho con respecto a las diversas áreas de la diversidad: género, cultura, raza, edad, etc. Y, quizás, habría que centrarse sólo en una de ellas o bien en aquellas que guardan mayores concomitancias, o bien tratarlas diferenciadamente por separado. Por consiguiente, sugerimos reformular la medida del constructo DI.

Para el constructo autonomía y poder, consideramos que es excesivo el número de ítemes de partida que incluimos en las variables. Además, al no estar todos codificados bajo la misma escala, en el análisis factorial se pierde información. En este sentido, proponemos simplificar la medida de ambos constructos y unificar las escalas.

Respecto a la **técnica estadística utilizada**, se empleó un modelo de ecuaciones estructurales. Sin embargo, estos modelos nunca prueban la causalidad, sólo ayudan a seleccionar entre las hipótesis causales relevantes, desechando aquellas no soportadas por la evidencia empírica. Así, las teorías causales son susceptibles de ser estadísticamente rechazadas si se contradicen con los datos, es decir, con las covarianzas o correlaciones entre variables. En cambio, las teorías no pueden ser confirmadas estadísticamente. Ello significa que mediante esta metodología no podemos confirmar una teoría, sino sólo observar si nuestras relaciones causales son rechazadas o no. Por consiguiente las relaciones causales que se han establecido en este trabajo no constituyen las únicas hipótesis teóricas susceptibles de ser analizadas.

5.3.3. Otras líneas de investigación futura

Aunque las más importantes líneas de investigación futuras han ido emergiendo de las propias limitaciones del trabajo, se podrían identificar algunas otras de interés pero que no han sido tratadas en la presente tesis.

Así, el modelo teórico propuesto podría ser utilizado en otros estudios que analicen la transferencia de otras políticas en empresas MNCs. Estos trabajos podrán aportar una mayor profundización en las complementariedades teóricas justificadas metodológicamente en el capítulo 2. Además, la profundización en la teoría del conocimiento, teoría de la elección estratégica y teoría de la dirección de la impresión, aportarían sin duda nuevos factores determinantes que pueden permitir mejorar el modelo.

Otra posibilidad de gran relevancia es estudiar las posibles relaciones existentes entre las políticas de transferencia de la diversidad y los resultados empresariales. Aunque existe abundante literatura sobre el tema (ver *pj.*, Shaw y Barret- Power, 1998; Kochan, *et al.*, 2003 y Abreu Dos Reis, *et al.*, 2007), no existe consenso acerca del sentido de la relación. Hay autores que apoyan la tesis de que la diversidad tiene un impacto positivo en resultados (ver *pj.*, Wright, Ferris y Kroll, 1995; Hartenian y Gudmundson, 2000) y otros cuya postura es que la existencia de diversidad en la plantilla va en contra de su eficiencia y por tanto de los resultados de la empresa (ver *pj.*, Brewer y Brown, 1998; Sacco y Schmitt, 2003; Chrobot-Mason y Ruderman, 2004).

También, recordar que el cuestionario utilizado (anexo 7) recoge preguntas que no se han utilizado en esta tesis, y que podrían servir para resolver otras preguntas abordadas recientemente por la literatura, pero para las que se carece de evidencia empírica, por ejemplo, la relación entre país de origen de la MNC y porcentaje de mujeres en puestos directivos.

Por último, al ser esta tesis es la primera que aborda esta temática de manera cuantitativa, sería interesante complementarla con un estudio de casos. El objetivo sería profundizar en las razones del cómo y del porqué de la transferencia de la PDD, lo que enriquecería sin duda los resultados.

Chapter 5. Conclusions, Limitations and Future Sources for Research

Introduction

In this chapter the main conclusions drawn from the study will be presented, as well as its most significant limitations and the future lines for research that arise from the conclusions as well as their limitations.

The conclusions try to manifest the contribution of this work, to both the scientific community and the corporate world and with respect to the research question, on what the determinant factors in the transfer of workforce diversity policies (WDP) in multinational firms, especially the subsidiaries of foreign companies operating in Spain are.

To this end, the process and grade to which the objectives, consisting in the design of an causal explanatory theoretical model for the transfer of WDP (TWDP), have been reached will be synthesized and contrasted by using a sample composed by subsidiaries of multinational firms operating in Spain. It should be pointed out that some of the results obtained go beyond these objectives and touch other theoretical debates found in the literature on subjects related with diversity management as such, which in some form have been present in the background of this analytical model .

5.2 Conclusions

From the conclusions we want to point out particularly those which derive from the conceptual approach to the fenómeno at the heart of the study, as well as the current methodologies which contribute to the design of the analytical model, and the empirical contrasting of the contributions derived from the treatment of the statistical data.

5.2.1 Conceptual Aspects with respect to Diversity and Diversity Management

For the conceptual approach to diversity, a multidimensional perspective has been considered. It derived from the distinct theoretical approaches to the concept, integrating both a positive and a negative perspective. The definition of workforce diversity policy takes the necessary conditions for it to create value in the company into account.

Hence, after analyzing the origins of diversity, which can be located in the United States, and considering the growing relevance their study - both in the academic as well as in the business world - is gaining currently in Europe, and more precisely in Spain, the first theoretical contribution of the thesis lies in the conceptualization of diversity from the multidimensional perspective mentioned previously, as well as in the identification of these dimensions.

Many authors have tried to define the concept of diversity; however its definition is still quite diffuse in the literature as it has been treated from many different sides and points of view. Our approach to it is relevant by the form in which the concept of diversity is being approached, as we include in one concept two aspects of diversity: variety and differentiation. Hence, to the effect of this study, we can affirm that, from a multidimensional perspective, *diversity is all that makes an individual different from another (Barsade, et al., 2000) and, at the same time all that makes him unique (Harrison y Klein, 2007).*

To comprehend its multidimensionality it is necessary to define these dimensions. Based on the model of Rijamampiana and Carmichael (2005), the primary (racial-ethnic and sex), secondary (socio-cultural) and tertiary dimensions of diversity have been defined (values). The primary and secondary dimensions belong to what is commonly called the visible area of diversity, while the tertiary ones remain invisible. Accepting the complexity of diversity, this classification, though potentially incomplete, provides a comprehensive vision, permitting a deeper understanding of what diversity implies.

The second theoretical contribution, derived from its conceptual approach, consisted in the individualization and synthetization of the key aspects of the main theories studying the positive (“Cognitive Resource Theory” and “Social Capital Theory”) and negative (“Similarity-Attraction Paradigm” and “Social Identity Theory”) effects. This has been key in order to understand the benefits and disadvantages of diversity for the organizations (Mayo, 2002; Harrison and Klein, 2007).

In the third place, this thesis pretends to clarify the definition of workforce diversity policy (WDP) in terms of it being necessary to leverage the positive effects and to mitigate the negative ones. To this end, two types of WDP are differentiated: **specific** and **transversal**. The specific policy (Jayne and Dipboye, 2004) develops the firm in order to enhance the positive effects of diversity and to palliate the negative ones. The transversal policy (Shen, *et*

al., 2009) refers to the influence of the decision to manage diversity on the configuration of all HR policies of the firm, more precisely of the MNC. This duality of the policy will be intrinsically linked to the way in which diversity is measured in this thesis.

5.2.2 Theoretical Framework: Methodological Approaches

The theoretical framework is inserted into the broad debate in literature on the grade of convergence (Sparroy, *et al.*, 2004; Kim and Gray, 2005) versus local adaptation (Hall and Soskice, 2001) used in the transfer of policies and practices in multinational firms. Quintanilla and Ferner (2003), in their revision of the available literature, center the key of the debate towards the transfer of HR policies and practices, being Ferner, *et al.*, (2005) the first to tackle this issue oriented at the WDP. The debate continues latently in the literature (Nishii and Özbilgin, 2007), this being the reason behind the research question of the present thesis.

Upon an adequate revision of the available literature, four theories have been identified to configure the theoretical model of the present doctoral thesis, and which permit the identification of the determinant factors of the TWDP: the Institutional Theory, the Structural Theory, the Resource Dependence Theory and the Resource Based View Theory.

The **institutionalist approach** has been frequently used in the literature on MNCs, specifically in the analysis of the phenomenon of the transfer of HR policies and practices (Eden, *et al.*, 2001; Kostova and Roth 2002; Guler, *et al.*, 2002). We use it to study the institutional context in which the WDP transfer takes place, where the MNC has to act with the necessary legality when transferring policies and practices (Schuman, 1995; Judge, *et al.*, 2006). This legality has to be given both with respect to the country of origin of the MNC, as well as the country of operation. In order to obtain legitimacy in the latter it is necessary to locally adapt the policy. Consequently, the MNCs face an institutional duality in this process (Kostova and Zaheer, 1999; Scott, 2001).

Based on the institutionalist approach, we identify the **institutional distance** (ID) between the country of origin and operations as a determinant external factor in the transfer. This distance is defined as the difference between the institutional profiles of each country (Kostova, 1999;

Kostova y Zaheer, 1999; Xu and Shenkar, 2002). The institutional profile of a country is characterized by the synthesis of the institutional environment of the same (Kostova, 1997). We suggest it to be studied based on the three pillars of Scott (2001): regulative, normative and cultural-cognitive, referring to diversity.

Even though the institutions can to some extent limit the room to maneuver of the MNCs, they are not binding. This is to say that the setting has an influence on the transfer, but it does not limit the MNCs in the active process of transfer. In this respect, the Institutional Theory has to be complemented by other theories that study the internal mechanisms of the MNC. Our suggestion is to integrate it into the Structural Theory, as well as the Resource Dependence Theory and the Resource Based View Theory.

The **Structural Theory** contributes factors that influence the organizational design of the MNC and, consequently, the transfer of the WDP. In structural terms, the WDP transfer is affected by the type of organizational structure of the MNC, as well as the role the subsidiary holds within it (Ghoshal and Nohria, 1993). The contingency factors will also be present in the way the transfer is performed (Baliga and Jaeger, 1984). The position within the value chain is another key factor when explaining the dissemination of the WDP beyond the borders of the MNC (Doz and Prahalad, 1994; Taylor, *et al.*, 1996). Finally, the structural mechanisms of the HR function (Hall and Soskice, 2001), i.e. the way the HR function is structured and whether it holds a strategic role, or not, will influence the transfer of policies among the subsidiaries.

The Structural Approach helps us identify the degree of independence of the subsidiary as a determinant factor. This independence is given by the variety of organizational structure each MNC adopts with respect to the relation headquarter-subsidiary (Bartlett and Ghosal, 1989). This structural design will determine the degree of control and internal relation among the units (Gupta and Govindarajan, 1991).

However, and due to the power derived from the direct control over the valuable resources held by the subsidiary, even though the structure might influence the transfer process, the MNCs are not only made up by its hierarchy, and the agents of the subsidiary will become a part of the negotiation process with respect to the transfer (Pettigrew, 1972). Applying this argument to the transfer of the WDP, it will be subject of a negotiation process depending on the degree of power held by the subsidiary (Birkinshaw, 1999).

Based on the **Resource Dependence Theory** we can identify the level of power of the subsidiary as a determinant factor. The power derives from the direct control over the valuable resources (Pettigrew, 1972). The argument we can deduct from this theoretical approach is that both individuals and corporations tend towards the minimization of uncertainty with respect to their critical resources. In this sense, the people who depend on these resources are subordinated to those who control them (Emerson, 1962; Kotter, 1977).

Finally, the **Resource Based View Theory** studies the characteristics of the policy to be transferred and determines whether, in some way, it can be considered to be a source for competitive advantage by the managers of the subsidiary (Taylor and Beechler, 1993; Beechler and Taylor, 1994; Florkowski, 1996; Taylor, *et al.*, 1996). The literature covers this subject, from the resource based view, as it considers diversity as a distinct capacity (Cox, Lobel and McLeod, 1991; Watson, Kumar and Michaelsen, 1993; Susaeta and Navas, 2005).

In chapter 2 we argue theoretically how the WDP is an intangible asset that creates value for the company that implements it, as it complies with the requisites defined to this effect by the Resource Based View Theory. Based on the Resource Based View Theory we identify the competitive advantage as determinant factor, depending on the degree to which it is perceived as such by the managers of the subsidiary.

As we have already seen, none of these approaches is sufficient by itself to explain the phenomenon of the research and they all complement each other, forming the theoretical framework (figure 2.5) of the present thesis. This theoretical model is eclectic, as is justified by figure 2.6 where we point out 12 complementary elements of the theories that constitute it. Hence their use to explain the TWDP is justified.

5.2.3 Empirical Contrast of the Model: Methodology and Results

Here we will describe the methodological process applied to define the population and extract the sample, the measurement of the variables and the method of information gathering.

5.2.3.1 Definition of the Population and Extraction of the Sample

To carry out this study a population database was defined and created in order to extract the sample from it (Williams, 1997). The population is formed by 895 subsidiaries of MNCs operating in Spain. The cut-off criteria for inclusion were for them to have at least 500 employees and at least 100 in the Spanish subsidiary.

The creation of this data base can be considered an important contribution by this study, as the data bases available until now presented numerous limitations (Murphy; 1997), especially with respect to the information on the number of employees globally and at the subsidiary. In addition, the commercial data bases usually do not provide updated information on the relevant contact person.⁷⁴ This data base is a valuable resource, also for new research projects which can be done using the population identified in it.

Parting from this population and using the procedure described in chapter 3.2, a **sample** of 235 companies has been extracted, supposing a sample error of 5,5%. Out of the 235 companies interviewed personally, only 114, just more than half, had a policy on diversity as such in place. All of them had decided to transfer it. This sample, which we call **PDD sample**, is formed by those subsidiaries which are susceptible to our analysis. To have obtained this sample is another methodological contribution of this thesis, as, to our knowledge, there is no other study that has identified the companies that comply with these characteristics.

5.2.3.2 Measurement of the Variables

As the literature does not provide any indicator that takes all factors into account, this thesis intends to provide an innovative method applied to the measurement of the variables from a methodological perspective. This applies both to the dependent as well as the independent variables. The control variables have been measured in the traditional way as described in the literature, except for the new variables created by our model: **WDP development** and **WDP years**.

The **dependent variable**, TWDP, is the most important one of this model and its measurement has been carried out with special care. Our suggestion for the TWDP is to form a construct that integrates the specific TWDP and the transversal TWDP. For the specific TWDP its degree of centralization is used. The main contribution here is that it has never been measured before on a quantitative level. To measure the transversal TWDP we use the degree of centralization of the HR policies, as they are the ones most frequently affected by the existence of diversity in those companies that consider diversity a corporate value (Shen, *et al.*, 2009) and have already implemented a specific WDP. These policies are: **retribution, evaluation of the effort, communication, employee participation, management development, training and knowledge management.**

In terms of the **Institutional Distance**, we have used a proxy of the formula traditionally used to measure cultural distance: the Kogut and Shing index (1988). However, the way the indicators (the regulative, normative and cultural-cognitive pillars with respect to diversity) have been grouped can be considered a contribution. There is no literature on this subject. Even though previous studies have used the three pillars of Scott to measure the Institutional Distance between two countries, this has been done on other matters than diversity and, as Kostova (1997) confirms, the measure should be established for each policy. Therefore the items corresponding to the three pillars have been identified in consensus with experts on this subject. We consider that the construction of this variable supposes an important methodological contribution, as, to our knowledge, there is no other study that has intended to obtain this measure.

With respect to independence and power, we constructed a measure which integrates different indicators found in the literature, and that are logical in our case, as they summarize all aspects that we have been able to identify as determinant factors in the TWDP.

To measure **Independence**, several measures have been developed in the literature (Inkson, *et al.*, 1970; Holdaway *et al.*, 1975; Govindarajan, 1988; Ghoshal and Nohria, 1989; Brock, 2003). However, all of them are biased to some extent and they can be confounded with centralization. We have developed a construct that refers to **structural independence** (figure 3.6) and covers items left out by the previous literature, as, for example, the position of the subsidiary within the value chain and the functional structure of HR within the MNC. Hence

we can confirm that we have developed a measure which is richer in aspects and, therefore, more precise.

In terms of the measurement of **Power**, previous literature also exists. It uses different ways to measure the power of the subsidiary (Emerson, 1962; Ghosal y Bartlett, 1990; Doz and Prahalad, 1991). However, these measures are biased and it has been our intention to measure the power of the subsidiary integrating the different aspects in which the influence of power on the TWDP is related within one single construct (figure 3.7).

Finally, the way to measure the **Competitive Advantage** is also new, as it integrates the traditional criteria based on the Resource Based View theory which defines to determine when an asset is a source for competitive advantage. This way the variable is defined as a series of items that refer to diversity as a source for competitive advantage. Taking into account that this variable is intangible, and given the importance that this debate on diversity as a source for competitive advantage is gaining in the literature (Richard, 2000; Raatikainen, 2002; Quinetta and Park, 2004 Bassett-Jones, 2005), the contribution of a measure for this variable can be considered as valuable.

In terms of the **control variables**, we point out the contribution achieved by the creation of two new variables. The first, called **WDP development**, stems from the review of the current literature and is integrated by the different practices that form the specific WDP (Jayne and Dipboye, 2004: 412). This is to say that this variable tells us the intensity of the content of the WDP, as we measure it in terms of the number of specific practices included in it. The variable **WDP years** is also new in the literature and it reflects the number of years this policy has been in place in the Spanish subsidiary.

5.2.3.3 Design of the Questionnaire and Data Collection

The method chosen for data collection has been a questionnaire, to be filled out during a personal interview. The design of the questionnaire presented particular difficulty as it constitutes the first intent to measure the TWDP quantitatively and hence we consider it an important contribution to the research in this field. After the corresponding pre-test and the reliability test, the final **questionnaire** was composed by 33 items and 7 constructs.

The personal interview was chosen for data collection due to the length of the questionnaire and the inherent difficulty of some of its questions, which required simultaneous explanation. Hence the process of data collection chosen contributes a higher value to the field work done (Baumard e Ibert, 1999). Thanks to this technique, a response rate of 26.25% has been achieved.

5.2.3.4 Statistical Treatment of the Data

For the statistical treatment of the data, a structured equation model has been used. It examines the phenomenon studied holistically by establishing a system of causal relationships. This technique is adequate because the construct variables are formed by multiple indicators, which permits the principal dependent variables to be transformed in successive causal relationships. The structural modeling is done in two stages: a model for measurement and a structural model (Anderson and Gerbing, 1998).

In spite of the fact that this technique has been widely used for multivariable analysis, Johnson y Wichern (2009) has pointed out recently that there is a scarcity, in terms of literature on social sciences, which uses the adjustment indexes of these models in an adequate manner. In this sense we consider the synthesis presented in the table of annex 6, which summarizes the measures of the quality of the adjustment for a structural equation model, as useful.

5.2.3.4.1 Measurement Model

The model base is formed by five constructs: **Transfer of WDP (TWDP)**, **Independence**, **Power**, **Institutional Distance** and **Competitive Advantage**. These constructs are the latent variables of the model.

In those cases where it was necessary, the large number of variables forming each construct, a factorial analysis of primary and secondary order⁷⁵, in order to reduce redundant information. With said analysis the converging validity of each construct was proven, as well as the discriminating validity of the construct as a whole (Fornell and Larcker, 1981a).

As a result of the confirmation by the factorial analysis, the **institutional distance** variable is measured through a single construct integrating the three distances (regulative, normative and

cultural-cognitive). The β variable is also measured through a single construct composed by two items (degree of control in the financial and HR functions). The **power** variable is reduced to two constructs: power in terms of ownership of the critical resources and the importance of the role of the subsidiary within the MNC. The **competitive advantage** variable is reduced to a single construct which integrates three items: one related to value (relationship with the customers and suppliers, creativity and decision making) and two related to social complexity (complementing ideas and team work). Finally, the most important variable of the model, the dependent **TWDP** variable, is formed by two constructs: the transversal WDP for matters such as training, development and knowledge management and the transversal WDP with respect to retribution, as well as the specific WDP.

5.2.3.4.2. Structural Model

The structural model was calculated by the Maximum Probability Method (Hair, *et al.*, 1999), with the software AMOS 6.0. The structural model is where the relationship between the constructs or latent variables is contrasted. The causal relationships between latent variables proposed the theoretical model do not provide an acceptable result.

For this reason, new causal relationships were introduced which improved the base model and permitted us to confirm two hypotheses, as well as to validate the model, as with them the evaluation of the final model has been considered acceptable for the absolute adjustment limits, incrementally and of parsimony. The new causal relationships stem from the effect of the moderating variables as proposed in chapter 3: size, age, sector, way of entrance, country of origin, WDP development (referring to the practices integrated in the policy of each company) and WDP years. We can find the graphical representation of the structural model and its associated coefficients in figure 4.2.

5.2.3.5 Results: Validity of the Hypotheses and other Causal Relations

The results of the structural model allowed us to contrast positively the assumptions 2 and 4, while this was not possible for 1 and 3, as can be seen in figure 5.1.

Figure 5.1.: Validity of the Hypotheses

| Hypotheses | Determinant Factors | Validity |
|------------|---|----------|
| H1 | Institutional Distance | ✗ |
| H2 | Subsidiary Independence | ✓ |
| H3 | Power based on Resources | ✗ |
| H4 | Perception of the Competitive Advantage | ✓ |

In this sense we can affirm in response to our research question that the determinant factors in the transfer of WDP are: **Subsidiary Independence** and the **Perception of WDP as a source for Competitive Advantage** by the managers of the subsidiary.

These results confirm that the tendency towards the strategic multi-domestic approach within the organizational structures calls for a local adaptation of the WDP. However, it can also be seen that the perception of the WDP as a source for competitive advantage by the managers of the subsidiary leads to an increased centralization of the policy. This is to say that the policy has to strike a balance between the structural independence of the subsidiary and the perception of the managers of the WDP as a source for competitive advantage. Both act as opposing forces in the centralization of the policy. Consequently, while an increased independence of the subsidiary leads towards local adaptation of the WDP, the competitive advantage leads to a higher centralization of the same.

It is known that the structural equation model permits an improvement of the theoretical model as it can identify other causal relations when control and moderator variables are

included. Even though these variables do not belong to the base model in the first beginning, they appear in the structural model. This allowed the identification of new causal relation as it validated the moderating influence of the size of the MNC and the subsidiary, the country of origin (in terms of the type of capitalism applied), sector of operations and age of the subsidiary, as well as WDP development and age (Figure 5.2). The remaining control variables considered have not been able to be contrasted with respect to their influence on the causal process the WDP transfer implies.

Figure 5.2.: Validity of the Causal Relations

| Causal Relationship | Determinant Factors | Validation |
|----------------------------|--|-------------------|
| RC1 | Age (X3) → Independence (Y2) | ✓ |
| RC2 | Sector (X5) → Power (Y3) | ✓ |
| RC3 | Employees in Spain (Y7) → Power (Y3) | ✓ |
| RC4 | Development (Y6) → Competitive Advantage (Y4) | ✓ |
| RC5 | WDP Years (X4) → Development (Y6) | ✓ |
| RC6 | Capitalisms (X2) → Institutional Distance (Y5) | ✓ |
| RC7 | Total Employees (X1) → Employees in Spain (Y7) | ✓ |
| RC8 | Way of entrance → Autonomy | ✗ |
| RC9 | IT Systems → Autonomy | ✗ |
| RC10 | Capitalisms → Autonomy | ✗ |

The discussion of the results (chapter 4.3.3.3) explains and justifies in detail the implications of the contrasting of the causal relationships in this model. In conclusion, we wish to point out the following items which contribute certain empirical evidence to the existing debates in the literature on the effect of these variables:

- The validation of RC1 permits us to support the theses of previous authors such as Fenton-O'Crevy *et al.*, (2008), as well as Foss and Pedersen, (2002), surrounding how those subsidiaries with higher age have a higher degree of independence in the process of transfer, especially of the TWDP.

- Sector and size influence the negotiation power of the subsidiary with respect to the TWDP, according to our results. With respect to the sector (RC2), we can confirm the theory of Ragins and Scandura, 1994, as well as Mehra, Kilduff and Brass, 1998, that the existence of WDP in service companies changes the lines of power between headquarter and subsidiary, concluding that the subsidiaries in this sector enjoy a higher negotiation power regarding this policy. With respect to the size (RC3 and RC7), it can be concluded that in MNCs with a large amount of employees, the subsidiaries which have a higher amount of employees also benefit from a greater negotiation power in terms of the TWDP.
- The validation of the causal cycle RC5-RC4 contributes a new causal relationship not identified previously in the literature. This permits to go further in-depth with respect to the causes related to the perception of the WDP as a competitive advantage. The longer the WDP has been in place at the subsidiary, its development is greater and this fact improves the positive perception of the same among the managers. Therefore we are facing a policy whose development is strengthened over time as it is considered a competitive advantage.
- Finally, the validation of RC7 allows us to confirm the usefulness of the classification by Hall and Soskice (2001), related to the different types of capitalism with respect to the analysis of diversity in the different countries.

Nevertheless, and as confirmed by Byrne (1998), the structural equation systems serve as a confirming, rather than exploratory, approximation in the validation of relationships. Guardia and Arnau (1991) have asked themselves whether it is feasible to establish causal relationships between variables from non-experimental designs through the use of structural equation models. According to Fornell and Larcker (1981b), the estimation of a structural parameter is not a causal evidence as such. In this sense, we can think that some of the results obtained through our empirical analysis should be interpreted with great care. There are not sufficient guarantees with respect to the correctness of the use of this technique upon the analysis of the initial data. Nevertheless and to support the existence of these causal relationships, all of them have been supported by arguments drawn from the literature. This justifies the confirming analysis by introducing these causal relationships to the model upon validation by the structural equations model (figure 5.2).

5.3. Corporate Implications

Additionally to the academic implications that can be derived from this work, as exposed in the previous chapter, we can also extract a series of corporate implications in order to help managers in the decision making in the field of this study. Evidently, the corporate implications will be linked closely to the academic ones, and they will be useful for HR Directors, especially of multinational firms.

The fact that the empirical study was done in Spain contributes a new and interesting dimension, due to lack of studies on matters of diversity in Spain. Due to the recent socio-demographic changes in our country in the recent years, this is a very current subject. This application to the case of Spain could help HR Directors, both in MNCs as well as the remaining companies operating in Spain, in three fundamental areas:

Firstly, the fact that approximately half of the foreign MNCs operating in Spain have decided to transfer a diversity policy, leads us to think that this is increasingly necessary in the spanish context. This fact can help other MNCs, as well as Spanish companies, to decide to either transfer or design this policy as aid to staff management and to obtain the benefits of diversity while avoiding its negative effects. In this sense, there are previous studies (Quintanilla, 1998; Quintanilla, *et al.*, 2008) that talk about the elasticity of the national business model in Spain, a concept which implies the capability of our companies to absorb policies and practices from abroad. ⁷⁶.

Secondly, the descriptive data presented in figure 12 of annex 5 on the practices comprised by this policy can serve to guide those companies that decide to implement a specific diversity policy.

Third, the results of the structural model speak of the balance to be stricken between independence and competitive advantage arising from the WDP, as determinants for its centralization. This result can help more precisely the HR Directors of foreign subsidiaries to understand the terms on which they can focus the negotiation of the transfer with the headquarter. On the one hand, these Directors should know that the MNC will tend to act with respect to the TWDP in terms of their own organizational strategy, i.e. they will follow

the same patterns as with the remaining HR policies. On the other hand, the fact that when Directors perceive the WDP as a source for a competitive advantage this leads to a greater level of centralization, could be due to a lack of education of the Spanish Directors in this area. Hence, when the relational context with the headquarter is positive, the implementation of this policy is usually seen as something that creates value. In this respect it would not make any sense if the actors at the subsidiary should offer resistance in the implementation of a global policy, even more so given that the current tendency of MNCs does not to define quotas in terms of sex or race in the transfer of these policies. These aspects could potentially not be accepted and they lack sense in the social reality in Spain. We can affirm, in synthesis, that the negotiation surrounding the WDP in Spain tends more towards a cooperation, rather than a passive acceptance as this policy has potential benefits that can serve local interests (Martin and Beaumont 1999).

In summary, this thesis can supply owner-managers and HR directors with an improved knowledge with respect to:

- It is not the diversity as such that can create value, but rather the implementation of a workforce diversity policy
- WDP has a transversal and a specific component
- The critical factors that determine the transfer of the policy (structure and competitive advantage) and the importance of contingency factors such as age, size and sector which influence the transfer or implementation of this policy.
- The positive factors derived from the implementation of the WDP stem from:
 - Creation of value: a better relationship with customers and supplier, creativity and decision making
 - An increased level of social complexity raises the barrier of imitation: relationships between directors and complementarities of ideas
- The knowledge of the transversal policy incites fundamentally in the policy of training, development, knowledge management and retribution
- An up-to-date guide to implement the specific policy which focuses on the practices currently used most by the companies which implement this type of policies, as well as those no longer used due to their inefficiency or counter productiveness:
 - Work-life balance and incentive programs
 - Leadership training programs

- Service to the community
- Magazines, intranet web pages dedicated to diversity
- Training to build consciousness with respect to initiatives for diversity
- No use of quotas, neither in recruitment nor promotion processes.
- Knowledge of the implementation map of the policy in Spain (annex 4), which provides them with the fundamental patterns of the characteristics of the foreign subsidiaries with a transferred WDP.
- Knowledge of the current legislation on this matter (annex 1)
- Knowledge that the specific policy offers an intermediate degree of centralization, which varies fundamentally subject to the country of origin (table 4.1).

5.4 Limitations and Future Lines of Research

Just like any work of research, which as such represents an intermediate point in the process of advancing knowledge, this thesis presents a series of limitations. Firstly, we shall refer to the limitations of the theoretical model, and secondly we shall refer to the methodological limitations in five fundamental areas: definition of the population, extraction of the sample, data collections, measurement of the variables and statistical model used. Simultaneously to the identification of the limitations, we will also point out which lines of research we suggest in order to overcome these limitations.

5.4.1 Limitations and Future Lines of Research with Respect to the Theoretical Model

Designing the theoretical model, four approaches have been identified and drawn from the literature in order to identify the determinant factors of the transfer or the WDP. Additionally, the complementarity of the four theories proposed for our analysis was justified theoretically in chapter 2.

The first potential limitation of the theoretical model is linked to the question whether these methodological approaches are adequate for the purpose of this study, after seeing the results obtained by the empirical study. For example, the fact that we were not able to contrast hypothesis 3, based on the Resource Dependence Theory, takes us to question its capacity to

serve as an explanatory approach. This could suggest the need to design a new theoretical model where the Resource Dependence Theory is not part or and then test the empirical validity.

However, this is not the case with the Institutional Theory, in spite of the fact that we have not been able to validate hypothesis 1, which identifies the Institutional Distance as a determinant factor in the transfer of the WDP. We believe it should remain in the model, as we tend to believe that the socio-demographic characteristics, norms and culture of the setting will influence the TWDP. We believe that the reason why we were not able to validate the hypothesis lies within the measure of the variable in the construct **ID**, rather than in the hypothesis itself.

Another possible limitation lies within the fact that we were not able to totally proof empirically the eclectic model referring to the complementarities.⁷⁷ In fact, it was not possible to justify empirically the numbers 1, 2, 9 and 10, related to the Institutional Theory, as hypothesis 1 has not been validated. Numbers 3 and 4 neither, as they are also referring to the same hypothesis. In this sense we suggest further work on this subject in future studies with respect to the theoretical model. We hope that this thesis can serve as inspiration for future works that analyze the limitations and barriers of our theoretical framework (Devaraj, *et al.*, 2002).

Other limitations hold their roots in the existence of other alternative theories not considered here and which could help identify new determinant factors of the TWDP. In the first place we recommend the Knowledge Theory (Gupta y Govindarajan, 2000; Phene, *et al.*, 2005). Authors such as Szulanski, 1996 and Lam, 1997, say that the transferability of the policies depends on the degree of the tacit or coded knowledge they possess. Paraphrasing Szulanski (1996), the lack of codification of the policy will cause the reasons that will justify that the transfer will be causally ambiguous in the case of the WDP. This means that it will be very difficult to determine why and how the implementation is done in the context of the country of operations. As Wang, *et al.*, (2009) affirm, the flow of knowledge proceeding from the headquarter and which is absorbed by the subsidiary will depend on two groups of factors: the capacity of the subsidiary to absorb the knowledge and the intention of the subsidiary to absorb it.

Another theoretical approach not explicitly used in our model is the Strategic Choice Theory (Child, 1972; 1997), which Quintanilla and Ferner (2003) pick up in their pass through literature. This theory confirms that the decision making process taking place at the subsidiary depends in great part on the willingness, interest and capacity of its directors who make decisions independently (Whittington, 1988; Clark, 2003). The main variables that influence the decision making process, according to this theoretical approach, are rationality, intuition and political behaviour of the managers, according to Said and Child (2007). Kostova, *et al.*, (2008), after their recent critical revision of the Institutional Theory, affirm that manipulation might exist at the MNCs influenced by negotiating agents searching for what they call “social constructionism” with respect to their own status, legitimacy and approval within their social environment. This might motivate them not to follow certain corporate instructions which could have negative effects for them in this sense.

However, the design of hypothesis 4, with respect to the competitive advantage perceived by the managers of the subsidiaries, addresses this theory implicitly. In spite of this, we propose further analysis to the Strategic Choice Theory, from which further determinant factors, in addition to those already included in the model, can be identified.

There are further new theoretical approaches not yet applied by any author to the transfer of HR policies and practices, such as the **Impression Management Theory**, which analyzes the directive actions taken to produce determined subjective impressions among the stakeholders (Ashforth and Gibbs, 1990; Elsbach, 1994; Elsbach and Sutton, 1992; Murphy and Shleifer, 2004; Wetsphal and Graebner, 2010). This theory could also help identify new factors for the transfer of the WDP. The reason for this is, in many cases, the implementation of the WDP for image reasons. In case studies such as the one by Quintanilla, *et al.*, 2009, it becomes clear that the implementation of this policy is in many cases not more than a declaration of intentions.

In summary, the additional consideration of all these theories could lead to a better knowledge, both in terms of the diversity phenomenon, as well as in terms of the factors that contribute to its transfer, in response to the skepticism in some cases towards the management of diversity by considering it a void concept (Parekh, 2002), in spite of the increasing presence of diversity in the academic and corporate world.

5.4.2. Limitations and Future Lines of Research with respect to the Methodology of Analysis

With respect to the methodology of the analysis, we differentiate four areas: the definition of the population, sampling, the measure of the variables and the statistical technique used.

The list of foreign MNCs operating in Spain used for the **construction of the population** was closed in December 2007. The database would need to be updated with respect to companies that might have disappeared or others that have begun operating or changed due to mergers and acquisitions.

For the purpose of this study, as explained in chapter 3, the companies that should form the population should be the subsidiaries of foreign MNCs that operate in Spain and have transferred their WDP. However, it is impossible to know a priori which companies have transferred the WDP, as this information is usually not available. Facing this difficulty, it was chosen to use the number of employees as cut-off criteria, as it only makes sense to talk about diversity, WDP and TWDP in those companies with a minimal critical mass.

In the population Spanish MNCs have not been included in order not to mix different analytical units. The population includes exclusively subsidiaries. The Spanish MNCs are headquarters or corporate centers with operations in Spain and abroad. A future line for investigation could be the replication of this study based on Spanish MNCs.

Finally, it could be argued that the study of the determinant factors of the TWDP should be carried out both from the perspective of the headquarter, as well as the subsidiary, as both units influence the negotiation of the transfer. In this case, the study should have been carried out based on foreign MNCs in Spain and their countries of origin and, in the case of Spanish MNCs, in Spain and the main countries in which they operate. This could be considered an important limitation of our study as we are analyzing the transfer only from the perspective of the subsidiary operating in Spain. The important magnitude of resources needed to overcome this limitation leaves this as a challenge for the future.

With regard to the **extraction of the sample**, the fact that it was not done probabilistically limits the possibilities to generalize the results. On the other hand, comparing the characteristics of the population and the sample, one can find important differences (see annex 4). There are two important aspects: the large companies (in terms of number of employees in total and in Spain) are overrepresented, as are those whose country of origin practices a free market economy. In fact, the (north) American MNCs are overrepresented. To palliate this defect of the sample, the results of the analysis could have been weighted in order to reproduce the characteristics of the population in terms of size and country of origin (Johnson, 1987). However, as has already been pointed out, this is only recommended for samples with over 400 companies (Little, 1986).

Also the fact that the population does not include exclusively companies which in fact have transferred a WDP, conditions the sample. Not knowing the original population, we can argue that out of 235 analyzed subsidiaries only 114 fulfilled the criterion of having implemented and transferred a WDP. Should the ratio be maintained in the population, we could derive that the population should be of 434 companies for a response rate of 26.25% and a sample error of 5.5%.

These limitations could be overcome by obtaining a new sample through statistical sampling and weighing the results in order to avoid overrepresentation of large and/or American companies (see Quintanilla, *et al.*, 2010: methodological annex).

With respect to the **measure of the variables**, especially in terms of the dependent variable, the TWDP, one can consider alternatives which could improve the result. On the one hand, we can consider whether it is adequate to mix the specific and the transversal WDP. We also suggest adapting the questionnaire in order to measure the centralization of the policy using those items which are used most by companies in Spain and which are covered as key policies within the variable WDP development (work-life balance, training and diversity consciousness, etc.). For this reason we suggest to further study the measure of the construct **TWDP**.

The measure of the **Institutional Distance** presents three fundamental limitations. The first is the lack of information to construct it, as per the method used. The information on the country of origin has been obtained at the subsidiaries, by means of asking the HR Director, who in

many cases was not aware of matters linked to diversity in terms of regulatory, normative and cognitive aspects (annex 7). The knowledge with respect to these issues was greater for Spain, but due to the lack of information with respect to the country of origin, we were not able to calculate the Institutional Distance for many of the companies in the sample (tables 4.7, 4.8 and 4.9 show the missing data).

Secondly, the index used to measure the institutional distance (Ionascu, *et al.*, 2004), has not yet been proven by the literature and it is still very close to the one on cultural distance.

Finally, adding data referring to the cognitive, regulative and normative distance in one single indicator might not be the most adequate way, as it mixes variables with different contents. In this sense, one could argue that the institutional context varies greatly with respect to different areas of diversity: gender, culture, race, age, etc. And, maybe, one should focus on one of them, or only on those that are most similar, or treat them separately. Hence we suggest reformulating the measure of **ID**.

For the construct of **independence** and **power**, we consider that the number of items included initially in the variables has been excessive. Additionally, they have not all been coded on the same scale and information has been lost in the factorial analysis. In this sense, we suggest to simplify the measure of both constructs and to unify the scales.

The **statistical technique used** was the Structural Equations model. Nevertheless, these models can never proof the causal relationship, yet they can help to select between relevant causal hypotheses, discarding those not supported by empirical evidence. Hence, the causal theories are subject to be rejected estadistically if they contradict themselves, i.e. by covariances or correlations between variables. To the contrary, the theories can not be statistically confirmed. This means that this methodology cannot serve to confirm a theory. But it can help observing whether our causal relationships are rejected or not. Consequently, the causal relationships established in this work are not the exclusive hypothesis subject to analysis.

5.4.3. Other Lines for Future Investigation

Though the most important lines of investigation have already been derived from the limitations of the work, one could identify further lines of interest not treated in this thesis.

Hence, the theoretical model proposed could be used also in studies that analyze the transfer of other policies in MNCs. These works could contribute further information on the theoretical complementarities justified methodologically in chapter 2. Furthermore, the more in-depth study of the Knowledge Theory, Strategic Choice Theory and the Impression Management Theory, would without doubt contribute new determinant factors which would permit an improvement of the model.

Another possibility of relevance is the study of the possible relationships between the transfer of the policy on diversity and the corporate results. Even though there is abundant literature on the subject (see *see* pj., Shaw y Barret- Power, 1998; Kochan, *et al.*, 2003 and Abreu Dos Reis, *et al.*, 2007), there is no consensus on the direction of the relationship. Some authors sustain the thesis that diversity has a positive impact on results (see *see* pj., Wright, Ferris and Kroll, 1995; Hartenian and Gudmundson, 2000). Others claim that the existence of diversity among the workforce reduces efficiency and, consequently, the results of the company (see *see* pj., Brewer and Brown, 1998; Sacco and Schmitt, 2003; Chrobot-Mason and Ruderman, 2004).

It is also necessary to remember that the questionnaire used (annex 7) covers questions that have not been used in this thesis and that could serve to solve other questions raised recently in the literature, but lacking empirical evidence. For example, the relationship between the country of origin of the MNC and the percentage of women in executive positions.

Finally, this being the first thesis covering this subject quantitatively, it would be interesting to complement it with case studies. The goal would be to understand more about the how and why of the WDP transfer, which would enrich the results.

Referencias

Abelson, R., y Black, J. (1986). Introduction. En J. A. Galambos, R. P. Abelson, y J. B. Black (Ed.), *Knowledge structures*, Lawrence Erlbaum Associates, Hillsdale, 1-18.

Abrahamson, E. (1991). Managerial fads and fashions: The diffusion and refection of innovations. *Academy of Management Review*, 16, (3), 586-612.

Adams, R. B., y Ferreira, D. (2009). Women in the boardroom and their impact on governance and performance. *Journal of Financial Economics*, 94, (2), 291-309.

Adler, N. J. (1983). Cross-cultural management research: The ostrich and the trend. *Academy of Management Review*, 8, (2), 226-232.

Agocs, C., y Burr, C. (1996). Employment equity, affirmative action and managing diversity: Assessing the differences. *International Journal of Manpower*, 17, (4), 30-45.

Albrecht, M. H. (2001). *International HRM. Managing diversity in the workplace*. Blackwell Publishers Ltd. Oxford and Mandel.

Alchian, M. A. (1950). Dynamic equipment policy. *American Economic Review*, 40, (4), 693.

Aldrich, H. E. (1979). *Environments and organizations*. Prentice Hall, Nueva York.

Ali, M., Kulik, C. T., y Metz, I. (2009). The impact of gender diversity on performance in services and manufacturing organizations (CD-ROM). *Academy of Management Best Paper Proceedings*: 1-6.

Allegretto, S. A., y Arthur, M. M. (2001). An empirical analysis of Homosexual/heterosexual male earnings differentials: Unmarried and unequal? *Industrial & Labor Relations Review*, 54, (3), 631-646.

Allen, R. S., Dawson, G. A., Wheatly, K. K., y White, C. S. (2004). Diversity practices: Learning responses for modern organizations. *Development and Learning in Organizations*, 18, (6), 13-15.

Almond, P., Edwards, T., Colling, T., Ferner, A., Gunnigle, P., Müller-Camen, M., Quintanilla, J., y Wächter, H. (2005). Unraveling home and host country effects: An investigation of the HR policies of an american multinational in four european countries. *Industrial Relations*, 44, (2), 276-306.

Almond, P., y Ferner, A. (2006). *American multinationals in Europe: Managing employment relations across national borders*. Oxford University Press, Oxford.

Alonso Raya, A., y Martínez Heres, G. (2009). *La gestión de la diversidad en las empresas españolas*. Escuela de Organización Industrial, Madrid.

Amable, B. (2004). *The diversity of modern capitalisms*. Oxford University Press, Oxford.

Amante, M. S. V. (1995). Employment and wage practices of japanese firms in the philippines: Convergence with filipino-chinese and western-owned firms. *International Journal of Human Resource Management*, 6, (3), 642-655.

- Amason, A. C. (1996). Distinguishing the effects of functional and dysfunctional conflict on strategic decision making: Resolving a paradox for top management teams. *Academy of Management Journal*, 39, (1), 123-148.
- Ambos, B., y Schlegelmilch, B. B. (2007). Innovation and control in the multinational firm: A comparison of political and contingency approaches. *Strategic Management Journal*, 28, (5), 473-486.
- Amit, R., y Schoemaker, P. J. H. (1993). Strategic assets and organizational rent. *Strategic Management Journal*, 14, (1), 33-46.
- Anand, J., y Kogut, B. (1997). Technological capabilities of countries, firm rivalry and foreign direct investment. *Journal of International Business Studies*, 28, (3), 445-465.
- Anderson, J. C., y Gerbing, D. W. (1988). Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach. *Psychological Bulletin*, 103, (3), 411-423.
- Andersson, U., y Forsgren, M. (1996). Subsidiary embeddedness and control in the multinational corporation. *International Business Review*, 5, (5), 487.
- Appiah, K. A. (2005). *The ethics of identity*. Princeton University Press, Princeton.
- Arbuckle, J., y Wothke, W. (1999). *AMOS user guide version 4.0*. SmallWaters, Chicago.
- Armitage, M. A. (1993). *Managing cultural diversity globally and domestically: A federal model for examining programs and competencies for leader effectiveness* (Paper presented at Eighth Annual Conference of Society of Industrial and Organizational Psychology). San Francisco.
- Arredondo, P. (2004). *Organizational assessments for planning diversity initiatives* (A Workshop presented at Arizona State University). Arizona.
- Arregui, J. V., Marín, H., y Rodríguez-Lluesma, C. (2002). La construcción del género y del sexo. En J.V. Arregui; H. Marín y C. Rodríguez-LLuesma (eds.) *Estudios sobre la sexualidad en el pensamiento contemporáneo*, Gráfica Ediciones, Pamplona, 44-110.
- Ashforth, B. E., y Gibbs, B. W. (1990). The double-edge of organizational legitimation. *Organization Science*, 1, (2), 177-194.
- Ashforth, B. E., y Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review*, 14, (1), 20-39.
- Ashkenas, R., Ulrich, D., Jick, T., y Kerr, S. (1995). *The boundaryless organization: Breaking the chains of organizational structure*. Jossey-Bass, San Francisco.
- Avery, D. R., McKay, P. F., Wilson, D. C., y Tonidandel, S. (2007). Unequal attendance: The relationships between race, organizational diversity cues, and absenteeism. *Personnel Psychology*, 60, (4), 875-902.

- Badgett, M. V. L. (1995). The wage effects of sexual orientation discrimination. *Industrial & Labor Relations Review*, 48, (4), 726-739.
- Bae, J., Chen, S., y Lawler, J. J. (1998). Variations in human resource management in asian countries: MNC home-country and host-country effects. *International Journal of Human Resource Management*, 9, (4), 653-670.
- Bailey, B. (2000). Communicative behavior and conflict between african-american customers and korean immigrant retailers in Los Angeles. *Discourse & Society*, 11, (1), 86-108.
- Baliga, B. y Jaeger, A. (1984). Multinationals corporations: control systems and delegation issues, *Journal of International Business Studies*, 15, (2), 25-40.
- Barkema, H. G., y Vermeulen, F. (1998). International expansion through start-up or acquisition: A learning perspective. *Academy of Management Journal*, 41, (1), 7-26.
- Barley, S. R., y Tolbert, P. S. (1997). Institutionalization and structuration: Studying the links between action and institution. *Organization Studies*, 18, (1), 93.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17, (1), 99-120.
- Barney, J. B. (1986a). Strategic factor markets: Expectations, luck, and business strategy. *Management Science*, 32, (10), 1231-1241.
- Barney, J. B. (1986b). Types of competition and the theory of strategy: Toward an integrative framework. *Academy of Management Review*, 11, (4), 791-800.
- Barney, J., Wright, M., y Ketchen Jr., D. J. (2001). The resource-based view of the firm: Ten years after 1991. *Journal of Management*, 27,(6), 625.
- Barrick, M. R., Stewart, G. L., Neubert, M. J., y Mount, M. K. (1998). Relating member ability and personality to work-team processes and team effectiveness. *Journal of Applied Psychology*, 83, (3), 377-391.
- Barsade, S. G., Ward, A. J., Turner, J. D. R., y Sonnenfeld, J. A. (2000). To your heart's content: A model of affective diversity in top management teams. *Administrative Science Quarterly*, 45, (4), 802-836.
- Bartlett, C. A., y Ghoshal, S. (2001). **Managing across borders: The transnational solution.** Harvard Business School Press, Boston, Segunda edición.
- Bartlett, C. y Ghoshal, S. (1989). *Managing Across Borders: The Transnational Solution*, 1st edition, Harvard Business School Press, Boston.
- Bassett-Jones, N. (2005). The paradox of diversity management, creativity and innovation. *Creativity & Innovation Management*, 14, (2), 169-175.
- Baumard, P., e Ibert, J. (1999). Quelles approches avec quelles données? En R. A. Thietart (Ed.), *Méthodes de recherche en management*, Dunod, París, 81-103.

Baumol, W. J., Litan, R. E., y Schramm, C. J. (2007). *Good capitalism, bad capitalism, and the economics of growth and prosperity*. Yale University Press, New Haven.

Bayo-Moriones, J.A., y Merino-Díaz de Cerio, J.M. (2001). Size and HRM in the spanish manufacturing industry. *Employee Relations*, 23, (2), 188-206.

Beckman, C. M., y Haunschild, P. R. (2002). Network learning: The effects of partners' heterogeneity of experience on corporate acquisitions. *Administrative Science Quarterly*, 47, (1), 92-124.

Beechler, S., y Taylor, S. (1994). The management of japanese and american maquiladoras: Evidence from eight firms in Tijuana, Mexico. En N. Campbell y N. Holden (Ed.), *Japanese multinationals: Strategies and management in the global kaisha*, Routledge, London, 158-185.

Bell, Daniel (1973) *The Coming of Post-Industrial Society: A Venture in Social Forecasting*. The Basic Press, NewYork.

Bell, M. P. (2007). *Diversity in organizations*. Thomson, South-Western.

Bendick Jr., M., Egan, M. L., y Lofhjelm, S. M. (2001). Workforce diversity training: From anti-discrimination compliance to organizational development. *Human Resource Planning*, 24, (2), 10-25.

Benito, G. R. G., y Gripsrud, G. (1992). The expansion of foreign direct investments: Discrete rational location choices or a cultural learning process? *Journal of International Business Studies*, 23, (3), 461-476.

Bennett, T. (2001). *Differing diversities. transversal study on the theme of cultural policy and cultural diversity, followed by seven research position papers*. Council of Europe Publishing, Estrasburgo.

Benschop, Y. (1996). *De mantel der gelijkheid: Gendersubtekst in organisaties*. Van Gorcum, Assen.

Benschop, Y. (2001). Pride, prejudice and performance: Relations between HRM, diversity and performance. *International Journal of Human Resource Management*, 12, (7), 1166-1181.

Bentler, P. M. (1990). Comparative fit indexes in structural models. *Psychological Bulletin*, 107, (2), 238-246.

Bentler, P. M., y Bonett, D. G. (1980). Significance tests and goodness-of-fit in the analysis of covariance structures. *Psychological Bulletin*, 88, 588-600.

Bentler, P. M., y Chou, C. P. (1987). Practical issues in structural modeling. *Sociological Methods and Research*, 16, (1), 78-117.

- Beret, P., Mendez, A., Paraponaris, C., y Richez-Battesti, N. (2003). R&D personnel and human resource management in multinational companies; between homogenization and differentiation. *International Journal of Human Resource Management*, 14, (3), 449-468.
- Berger, J., Ridgeway, C., y Zelditch, M. (2002). The construction of status and referential structures. *Sociological Theory*, 20, 157-179.
- Bezrukova, K., y Jehn, K. A. (2001). *The effects of diversity training programs*. The Wharton School, Pensilvania.
- Bhanugopan, R., y Fish, A. (2007). Replacing expatriates with local managers: An exploratory investigation into obstacles to localization in a developing country. *Human Resource Development International*, 10, (4), 365-381.
- Bhavani, R. (2001). *Rethinking interventions in racism*. Trentham Books. Sterling, Virginia.
- Bilimoria, D. (2006). The relationship between women corporate directors and women corporate officers. *Journal of Managerial Issues*, 18, (1), 47-61.
- Birkinshaw, J. (1996). How multinational subsidiary mandates are gained and lost. *Journal of International Business Studies*, 27, (3), 467-495.
- Birkinshaw, J. M. (1999). Globalization and multinational corporate strategy: An internal market perspective. En N. Hood, y S. Young, (Ed.), *Globalization of multinational enterprise activity and economic development*. Palgrave Macmillan, New York, 42, (3), 33-40.
- Birkinshaw, J. M. (2000). *Entrepreneurship in the global firm*. Sage, Londres.
- Birkinshaw, J. M., y Morrison, A. J. (1995). Configurations of strategy and structure in subsidiaries of multinational corporations. *Journal of International Business Studies*, 26, (4), 729-753.
- Birkinshaw, J., y Fry, N. (1998). Subsidiary initiatives to develop new markets. *Sloan Management Review*, 39, (3), 51-61.
- Birkinshaw, J., y Hood, N. (1998). Multinational subsidiary evolution: Capability and charter change in foreign-owned subsidiary companies. *Academy of Management Review*, 23, (4), 773-795.
- Björkman, I., y Lervik, J. E. (2007). Transferring HR practices within multinational corporations. *Human Resource Management Journal*, 17, (4), 320-335.
- Björkman, I., y Lu, Y. (2001). Institutionalization and bargaining power explanations of HRM practices in international joint ventures--the case of chinese-western joint ventures. *Organization Studies*, 22, (3), 491-512.
- Bolaffi, G., Bracalenti, R., Braham, P., y Gindro, S. (2003). *Dictionary of race, ethnicity & culture*. Sage, Londres.

Bollen, K. A. (1989). *Structural equations with latent variables*. John Wiley & Sons, New York.

Bonache, J., y Cerviño, J. (1997). Global integration without expatriates. *Human Resource Management Journal*, 7, (3), 89-100.

Bond, M. A., y Pyle, J. L. (1998). Diversity dilemmas at work. *Journal of Management Inquiry*, 7, (3), 252-269.

Boone, C., y Hendriks, W. (2009). Top management team diversity and firm performance: Moderators of functional-background and locus-of-control diversity. *Management Science*, 55, (2), 165-180.

Bowen, D. E., y Ostroff, C. (2004). Understanding hrm-firm performance linkages: The role of the "strength" of the hrm system. *Academy of Management Review*, 29, (2), 203-221.

Boyer, R. (1990). *The Regulation School: A Critical Introduction*, Columbia University Press, New York.

Boyer, R. y Hollingsworth, J.R. (1997). From National Embeddedness to Spatial and Institutional Nestedness. En Hollingsworth, J.R. y Boyer, R. (eds.), *Contemporary Capitalism: The Embeddedness of Institutions*. Cambridge: Cambridge University Press, 433-484.

Boyer, R., Charron, E., Jürgens, U. y Tolliday, S. (1998). *Between Imitation and Innovation. The Transfer and Hybridization of Productive Models in the International Automobile Industry*, Oxford University Press, Oxford.

Brewer, M. y Brown, R. (1998). Intergroup relations. En D. Gilbert, S. Fiske, y G.Lindzey (Eds.), *The Handbook of Social Psychology*, McGraw-Hill, Boston, (2), 554-594.

Brewster, C., Mayhofer, W. y Morley, M. (2004). *Human Resource Management in Europe: Evidence of Convergence?* Elsevier: Oxford.

Brewster, C., Wood, G., y Brookes, M. (2008). Similarity, isomorphism or duality?. Recent survey evidence on the human resource management policies of multinational corporations. *British Journal of Management*, 19, (4), 320-342.

Brewster, C., y Suutari, V. (2005). Global HRM: Aspects of a research agenda. *Personnel Review*, 34, (1), 5-21.

Brickson, S. (2000). The impact of identity orientation on individual and organizational outcomes in demographically diverse settings. *Academy of Management Review*, 25, (1), 82-101.

Brock, D. M. (2003). Autonomy of individuals and organizations: Towards a strategy research agenda. *International Journal of Business and Economics*, 2, (1), 57-73.

Bromiley P. (2005). *The Behavioral Foundations of Strategic Management*. Blackwell Publishing: Oxford, UK.

Bromiley, P., y Papenhausen, C. (2003). Assumptions of rationality and equilibrium in strategy research: The limits of traditional economic analysis. *Strategic Organization*, 1, (4), 413-437.

Brooke, M. y Remmers, H. L. (1970). *The Strategy of Multinational Enterprise: Organization and Finance*, American Elsevier, New York.

Browne, M.W. y Cudeck, R. (1993). Alternative ways of assessing model fit. In Bollen, K.A. y Long, J.S. [Eds.] *Testing structural equation models*. Newbury Park, C.A. Sage, 136-162.

Burgelman, R. A., Kosnik, T. J. y Van den Poel, M. (1988). The Innovative Capabilities Audit Framework, in R.A. Burgelman y M.A. Maidique (Eds) *Strategic Management of Technology and Innovation*, R. D. Irwin, Homewood.

Busenitz, L. W., Gómez, C. y Spencer, J. W. (2000) Country institutional profiles: Unlocking entrepreneurial phenomena. *Academy of Management Journal*, 43, (5), 994-1003.

Byrne, B.M. (1989). *A primer of LISREL: Basic applications and programming for confirmatory factor analytic models*. Springer-Verlag, New York.

Byrne, D. (1971). *The Attraction Paradigm*. Academic Press, New York.

Caliguri, P.M (2000). Selecting expatriates for personality characteristics: A moderating effect of personality on the relationship between host national contact and cross-cultural adjustment. *Management International Review*, 40, (1), 61-80.

Campos, D., Jiménez, F. y Molinas, C. (1999). *La pobreza como proceso de exclusión múltiple*. Plan Internacional/SER.

Cannella JR, A., Park, J., y Lee, H. (2008). Top management team functional background diversity and firm performance: Examining the roles of team member colocation and environmental uncertainty. *Academy of Management Journal*, 51, (4), 768-784.

Carnevale, A. P. y Stone, S. C. (1995). *The American Mosaic*. New York: McGraw-Hill.

Carr, C. (1993). Diversity and performance: A shotgun marriage? *Performance Improvement Quarterly*, (6), 115-126.

Carrell, M. R., y Mann, E. E. (1995). Defining workforce diversity in public sector organizations. *Public Personnel Management*, 24, (1), 99-111.

Casey, T (2007) *Is Britain a Liberal Economy? British Capitalism in Comparative Perspective*. Paper presented at the 2007 American Political Science Association Conference, Chicago, IL, August 30-September 2.

Cerdin, J. (2003). International diffusion of HRM practices: the role of expatriates. Beta. *Scandinavian Journal of Business Research*, (17), 48-58.

Chandler, A. (1990). *Scale and Scope: The Dynamics of Industrial Capitalism*, Mass.: Belknap Press, Cambridge.

Chang, E., y Taylor, M. S. (1999). Control in multinational corporations (MNCs): The case of Korean manufacturing subsidiaries. *Journal of Management*, 25, (4), 541-565.

Chao, G.T. (2000). Multilevel Issues and Culture: An Integrative View. In K.J. Klein y S.W.J. Kozlowski (Eds.) *Multilevel Theory, Research and Methods in Organizations*, Jossey-Bass, San Francisco, 308-344.

Chatman, J. A., Polzer, J. T., Barsade, S. G., y Neale, M. A. (1998). Being different yet feeling similar: The influence of demographic composition and organizational culture on work processes and outcomes. *Administrative Science Quarterly*, 43, (4), 749-780.

Chatman, J. A., y O'Reilly, C. A. (2004). Asymmetric reactions to work group sex diversity among men and women. *Academy of Management Journal*, 47, (2), 193-208.

Chattopadhyay, P. (2003). Can dissimilarity lead to positive outcomes? The influence of open versus closed minds. *Journal of Organizational Behavior*, 24, (3), 295.

Child, J. (1972). Organizational structure, environment and performance: The role of strategic choice. *Sociology*, 6, (1), 1-22.

Child, J. (1984). *Organization* (2nd ed). Harper & Row., London.

Child, J. (1997). Strategic choice in the analysis of action, structure, organizations and environment: Retrospect and prospect. *Organization Studies*, 18, (1), 43-76.

Childs Jr., J. T. (2005). Managing workforce diversity at Ibm: A global hr topic that has arrived. *Human Resource Management*, 44, (1), 73-77.

Choi, S., y Rainey, H. G. (2007). *Diversity, diversity management, and organizational performance in the U.S. federal government*. Presented at the 2007 ASPA conference in Washington D.C.

Choi, S., y Rainey, H. G. (2010). Managing diversity in U.S. federal agencies: Effects of diversity and diversity management on employee perceptions of organizational performance. *Public Administration Review*, 70, (1), 109-121.

Choo, C.W (1996). *Managing Information for the Competitive Edge*. Neal-Schuman, New York.

Chrobot-Mason, D. y Ruderman, M.N. (2004). Leadership in a diverse workplace. In M.S. Stockdale y F.J. Crosby, eds. 2003. *Psychology and Management of Workplace Diversity*. Blackwell Publishers, Ltd. Malden, MA, 100-121.

Clain, S. H., y Leppel, K. (2001). An investigation into sexual orientation discrimination as an explanation for wage differences. *Applied Economics*, 33, (1), 37-47.

Clemens, E. S., y Cook, J. M. (1999). Politics and institutionalism: Explaining durability and change. *Annual Review of Sociology*, 25, (1), 441-446.

Coates, D. (ed) (2005) *Varieties of Capitalism, Varieties of Approaches*, Palgrave-Macmillan, Hampshire.

Cohen, W. M., y Levinthal, D. A. (1990). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35, (1), 128-152.

Colella, A., DeNisi, A. S., y Varma, A. (1997). Appraising the performance of employees with disabilities: A review and model. *Human Resource Management Review*, 7, (1), 27.

Colella, A., DeNisi, A. S., y Varma, A. (1998). The impact of ratee's disability on performance judgements and choice as partner: The role of disability-job fit stereotypes and interdependence of rewards. *Journal of Applied Psychology*, 83, (1), 102-111.

Colling, T. y Clark, I. (2002). Looking for "Americanness": Home-Country, Sector y Firm Effects on Employment Systems in an Engineering Services Company, *European Industrial Relations Journal*, 8, (3), 301-325.

Cooter, R. (2000). Law from order: economic development and jurisprudence of social norms. In M. Olson and S. Kahkonen (eds). *The Not-So-Dismal Science: A Broader View of Economics and Societies*. Oxford: Oxford University Press.

Cox Edmondson, V., Gupte, G., Draman, R. H. y Oliver, N. (2009). Focusing on communication strategy to enhance diversity climates. *Journal of Communication Management*, 13, (1), 6-20.

Cox Jr., T. H., y Blake, S. (1991). Managing cultural diversity: implications for organizational competitiveness. *Academy of Management Executive*, 5, (3), 45-56.

Cox, T. H. (1991). The multicultural organization. *Academy of Management Executive*, 5, (2), 34-47.

Cox, T. H. (1993). *Cultural Diversity in Organizations: Theory, Research and Practice*. Berrett-Koehler, San Francisco.

Cox, T. H. (1994). *Cultural Diversity in Organizations*, Berrett-Koehler, San Francisco.

Cox, T., y Beale, R. L. (1997). *Developing Competency to Manage Diversity: Readings, Cases and Activities*. Berrett-Koehler Publishers, San Francisco.

Cox, T.; Lobel, S. A. y McLeod, P. L. (1991). Effects of ethnic group cultural differences on cooperative and competitive behaviour on a group task. *Academy of Management Journal*, 34, (4), 827-847.

Cutcher-Gershenfeld, J. (1998). *Knowledge-Driven Work: Unexpected Lessons from Japanese and United States Work Practices*. Oxford University Press, Oxford.

Dacin, M. T., Goodstein, J., y Scott, W. R. (2002). Institutional theory and institutional change: Introduction to the special research forum. *Academy of Management Journal*, 45, (1), 45-56.

Daft, R. L., y Lewin, A. Y. (2008). Rigor and relevance in organization studies: Idea migration and academic journal evolution. *Organization Science*, 19, (1), 177-183.

Dagher J., D'Netto B. y Sohal A. S. (1998). Managing workforce diversity in the Australian manufacturing industry. *Journal of Human Factors and Ergonomics in Manufacturing*, 8, (2), 1-15.

Daniels, J. D. y Radebaugh, L. H. (1995). *International Business: Environments and Operations*, Seventh edition, Reading, Addison-Wesley, Massachusetts.

Dany, F., Guedri, Z., y Hatt, F. (2008). New insights into the link between HRM integration and organizational performance: The moderating role of influence distribution between HRM specialists and line managers. *International Journal of Human Resource Management*, 19, (11), 2095-2112.

Dass, P., y Parker, B. (1999). Strategies for managing human resource diversity: From resistance to learning. *Academy of Management Executive*, 13, (2), 68-80.

Davis, P. S. (2000). Mode of international entry: An isomorphism perspective. *Journal of International Business Studies*, 31, (2), 239-258.

De Abreu Dos Reis, R., Sastre Castillo, M. A., y Roig Dobón, S. (2007). *Diversity and business performance: 50 years of research*. Springer Berlin, Heidelberg.

De Anca, C., y Vázquez Vega, A. (2005). *La gestión de la diversidad en la organización global*. Prentice Hall, Madrid.

De Beuckelaer, A., y Lievens, F. (2009). Measurement equivalence of paper-and-pencil and internet organizational surveys: A large scale examination in 16 countries. *Applied Psychology: An International Review*, 58, (2), 336-361.

De Cieri, H., Cox, J. W., y Fenwick, M. (2007). A review of international human resource management: Integration, interrogation, imitation. *International Journal of Management Reviews*, 9, (4), 281-302.

DeArmond, S., Tye, M., Chen, P. Y., Krauss, A., Apryl Rogers, D., y Sintek, E. (2006). Age and gender stereotypes: New challenges in a changing workplace and workforce. *Journal of Applied Social Psychology*, 36, (9), 2184-2214.

Dedoussis, V. (1995). Simply a question of cultural barriers? The search for new perspectives in the transfer of japanese management practices. *Journal of Management Studies*, 32, (6), 731-745.

Deluca, J. M. y McDowell, R. N. (1992). Managing diversity: a strategic 'grass-roots' approach, in Jackson, S.E. (Eds), *Diversity in the Workplace: Human Resources Initiatives*, Guildford Press, New York.

Demo, D.H. y Acock, A.C. (1993) Family diversity and the division of domestic labor: how much have things really changed? *Family Relations*, 42, 323-31.

Den Hartog, D. N., House, R. J., Hanges, P. J., Ruiz-Quintanilla, S., y Dorfman, P. W. (1999). Culture specific and cross-culturally generalizable implicit leadership theories: Are attributes of charismatic/transformational leadership universally endorsed?[1]. *Leadership Quarterly*, 10, (2), 219-256.

- Dessler, G. (2003). *Human Resource Management* (9th ed.). Prentice Hall, New Jersey.
- Devaraj, S., Fan, M., y Kohli, R. (2002). Antecedents of B2C channel satisfaction and preference: Validating e-commerce metrics. *Information Systems Research*, 13, (3), 316-333.
- DeVoe, D. (1999). When diversity works. *InfoWorld*, 21, (45), 84.
- Dickens, L. (1999). Beyond the business case: A three-pronged approach to equality action. *Human Resource Management Journal*, 9, (1), 9-19.
- Dickmann, M., y Harris, H. (2005). Developing career capital for global careers: The role of international assignments. *Journal of World Business*, 40, (4), 399-408.
- Dierickx, I., y Cool, K. (1989). Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. *Management Science*, 35, (12), 1504-1511.
- Dietz, J. y Peterson, L-E. (2006). Diversity Management. En Stahl, Günter K. –Björkman, Ingmar (eds.) *Handbook of Research in International Human Resource Management*, Edward Elgar Publishing Limited, UK, 223-244.
- DiMaggio, P. J., y Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48, (2), 147-160.
- DiTomaso, N. (2010). A sociocultural framework on diversity requires structure as well as culture and social psychology. *Psychological Inquiry*, 21, (2), 100-107.
- DiTomaso, N., Post, C., y Parks-Yancy, R. (2007). Workforce diversity and inequality: Power, status, and numbers. *Annual Review of Sociology*, 33, (1), 473-501.
- Djelic, M.L. y Quack, S. (2003). Governing globalization—Bringing institutions back in. In M.-L. Djelic y S. Quack (Eds.), *Globalization and institutions: Redefining the rules of the economic game: 1-14*. Cheltenham, UK: Edward Elgar.
- Doeringer, P. B., Lorenz, E., y Terkla, D. G. (2003). The adoption and diffusion of high-performance management: Lessons from japanese multinationals in the west. *Cambridge Journal of Economics*, 27, (2), 265-286.
- Doerr, K. H., Mitchell, T. R., Schriesheim, C. A., Freed, T., y Zhou, X. (2002). Heterogeneity and variability in the context of flow lines. *Academy of Management Review*, 27, (4), 594-607.
- Dowling, P.J., Festing, M., and Engle, A.D. Sr. (2008), International **Human Resource Management (5th ed.)**, Thomson Learning, Londres.
- Doz, Y. L., y Prahalad, C. K. (1981). Headquarters influence and strategic control in MNCs. *Sloan Management Review*, 23, (1), 15-29.
- Doz, Y. L., y Prahalad, C. K. (1984). Patterns of strategic control within multinational corporations. *Journal of International Business Studies*, 15, (2), 55-72.

Doz, Y. L., y Prahalad, C. K. (1991). Managing DMNCs: a search for a new paradigm. *Strategic Management Journal*, 12, (Especial Issue), 145-164.

Drach-Zahavy, A., y Erez, M. (2002). Challenge versus threat effects on the goal-performance relationship. *Organizational Behavior & Human Decision Processes*, 88, (2), 667-682.

Duchatelet, M. (1998). Cultural diversity and management/leadership models. *American Business Review*, 16, (2), 96-100.

Duehr, E. E., y Bono, J. E. (2006). Men, women, and managers: Are stereotypes finally changing? *Personnel Psychology*, 59, (4), 815-846.

Dunavant, B. M. y Heiss, B. (2005). *Global Diversity 2005*. Washington DC: Diversity Best Practices.

Dunning, J. H. (1988). The eclectic paradigm of international production: A restatement and some possible extensions. *Journal of International Business Studies*, 19, (1), 1-31.

Dunning, J. H. (1993). *The Globalization of Business*. Routledge, London.

Dunphy, S. M. (2004). Demonstrating the value of diversity for improved decision making: The "wuzzle-puzzle" exercise. *Journal of Business Ethics*, 53, (4), 325-331.

Duysters, G., y Hagedoorn, J. (2001). Do company strategies and structures converge in global markets? Evidence from the computer industry. *Journal of International Business Studies*, 32, (2), 347-356.

Earley, C.P. y Randel, A.E. (1997). Culture without borders: An individual-level approach to cross-cultural research in organizational behaviour. En C.L. Cooper y S.E. Jackson (Eds.) *Creating Tomorrow's Organizations: A Handbook for Future Research in Organizational Behaviour*, Chichester, New York, 59-74.

Earley, P. C., y Mosakowski, E. (2000). Creating hybrid team cultures: An empirical test of transnational team functioning. *Academy of Management Journal*, 43, (1), 26-49.

Earley, P. C., y Peterson, R. S. (2004). The elusive cultural chameleon: Cultural intelligence as a new approach to intercultural training for the global manager. *Academy of Management Learning & Education*, 3, (1), 100-115.

Eckel, C. C., y Grossman, P. J. (2005). Managing diversity by creating team identity. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 58, (3), 371-392.

Eden, L., Dacin, M. T., y Wan, W. P. (2001). Standards across borders: Crossborder diffusion of the arm's length standard in North America. *Accounting, Organizations & Society*, 26, (1), 1-23.

Eden, L., y Miller, S. R. (2004). *Distance matters: Liability of foreignness, institutional distance and ownership strategy*. Bush School working paper 404, Texas A&M University, College Station, Texas.

- Edmondson, V. C., Gupte, G., Draman, R. H., y Oliver, N. (2009). Focusing on communication strategy to enhance diversity climates. *Journal of Communication Management*, 13, (1), 6-20.
- Edström, A., y Galbraith, J. (1977). Alternative policies for international transfers of managers. *Management International Review (MIR)*, 17, (2), 11-22.
- Edwards, P. Ferner, A. y Sisson, K. (1993). *People and the process of management in multinational company: A review and some illustrations*, Warwick Papers in Industrial Relations, 43, Coventry: IRRU.
- Edwards, P., Edwards, T., Ferner, A., Marginson, P., Tregaskis, O., Duncan, A., y Meyer, M. (2007). *Employment practices of MNCs in organizational context: A large scale survey*. Warwick Business School: De Montfort University, King's College. London.
- Edwards, P., Ferner, A., y Sisson, K. (1996). The conditions for international human resource management: Two case studies. *International Journal of Human Resource Management*, 7, (1), 20-40.
- Edwards, T. y Rees, C. (2006), *International human resource management*, Prentice Hall. London.
- Edwards, T., Almond, P., Clark, I., Colling, T., y Ferner, A. (2005). Reverse diffusion in US multinationals: Barriers from the american business system. *Journal of Management Studies*, 42, (6), 1261-1286.
- Edwards, T., Colling, T., y Ferner, A. (2007). Conceptual approaches to the transfer of employment practices in multinational companies: An integrated approach. *Human Resource Management Journal*, 17, (3), 201-217.
- Edwards, T., Rees, C., y Coller, X. (1999). Structure, politics and the diffusion of employment practices in multinationals. *European Journal of Industrial Relations*, 5, (3), 286-306.
- Edwards, T., y Ferner, A. (2002). The renewed 'American challenge': A review of employment practice in US multinationals. *Industrial Relations Journal*, 33, (2), 94-111.
- Edwards, T., y Kuruvilla, S. (2005). International HRM: National business systems, organizational politics and the international division of labour in MNCs. *International Journal of Human Resource Management*, 16, (1), 1-21.
- Edwards, T., y Tempel, A. (2010). Explaining variation in reverse diffusion of HR practices: Evidence from the german and British subsidiaries of american multinationals. *Journal of World Business*, 45, (1), 19-28.
- Egan, M. L. y Bendick, Jr (2001). Workforce diversity training: From Anti-Discrimination Compliance to organizational Development, *Human Resource Planning*, 24, (2), 10-25.
- Egan, M. L., y Bendick Jr., M. (2003). Workforce diversity initiatives of U.S. multinational corporations in Europe. *Thunderbird International Business Review*, 45, (6), 701-727.

Egan, M. L., y Bendick, Jr., M. (2008). Combining multicultural management and diversity into one course on cultural competence. *Academy of Management Learning & Education*, 7, (3), 387-393.

Egelhoff, W. G. (1984). Patterns of control in U.S., U.K, and European multinational corporations. *Journal of International Business Studies*, 15, (2), 73-83.

Egelhoff, W. G. (1988). Strategy and structure in multinational corporations: A revision of the Stopford and Wells model. *Strategic Management Journal*, 9, (1), 1-14.

Ekanem, I., y Wyer, P. (2007). A fresh start and the learning experience of ethnic minority entrepreneurs. *International Journal of Consumer Studies*, 31, (2), 144-151.

Elbanna, S., y Child, J. (2007). Influences on strategic decision effectiveness: Development and test of an integrative model. *Strategic Management Journal*, 28, (4), 431-453.

Elfring, T. y Volberda, H.W. (1997), "Schools of Thought in Strategic Management: Fragmentation, Integration or Synthesis". En Volberda and Elfring (eds). *Rethinking strategy*, SAGE, London, 1-25.

Elgar, E. (2010). Country perspectives on diversity and equal treatment. En Alain Klasfeld (ed), *International handbook on diversity management at work*. Employment Research Group, Toulouse Business School, ESC Toulouse, France.

Elsass, P. M., y Graves, L. M. (1997). Demographic diversity in decision-making groups: The experiences of women and people of color. *Academy of Management Review*, 22, (4), 946-973.

Elsbach, K. D., y Sutton, R. I. (1992). Acquiring organizational legitimacy through illegitimate actions: A marriage of institutional and impression management theories. *Academy of Management Journal*, 35, (4), 699-738.

Elsbach, K.D. (1994), Managing Organizational Legitimacy in the California Cattle Industry: The Construction and Effectiveness of Verbal Accounts, *Administrative Science Quarterly*, 39, (1), 57-88

Ely, R. J., y Thomas, D. A. (2001). Cultural diversity at work: The effects of diversity perspectives on work group processes and outcomes. *Administrative Science Quarterly*, 46, (2), 229-273.

Emerson, R. M. (1962). Power-dependence relations. *American Sociological Review*, 27, 1, 31-40.

Erramilli, M. K. (1996). Nationality and subsidiary ownership patterns in multinational corporations. *Journal of International Business Studies*, 27, (2), 225-248.

European Comission (2001). Special Issues and Campaigns, Racial Discrimination and Related Intolerance, Initiatives.

Evans, P., Pucik, V. y Barsoux, J-L. (2002). *The Global Challenge: frameworks for international human resource management*. McGraw-Hill/Irwin, New York.

Faulkner, D., Pitkethly, R., y Child, J. (2002). International mergers and acquisitions in the UK 1985-94: A comparison of national HRM practices. *International Journal of Human Resource Management*, 13, (1), 106-122.

Fenton-O'Creevy y Gooderham, P (2003). International management of human resources. *Beta: Scandinavian Journal of Business and Research*, 17, (1), 2-5.

Fenton-O'Creevy, Gooderham, P, y Nordhaug, O (2008). HRM in US subsidiaries in Europe and Australia: centralisation or autonomy? *Journal of International Business Studies*, 39, (1), 151-166.

Ferner, A. (1997). Country of Origin Effects y Human Resource Management in Multinational Companies, *Human Resource Management Journal*, 7, (1), 19-37.

Ferner, A. (2000). The underpinnings of 'bureaucratic' control systems: HRM in European multinationals. *Journal of Management Studies*, 37, (4), 521-539.

Ferner, A. (2008). *The American influence: US multinationals, employee representation and the transfer of employment practices to European subsidiaries*. Paper presented at DARES conference. Paris 2008.

Ferner, A. y Edwards, P. (1995). Power and the diffusion of organizational change within multinational enterprises, *European Journal of Industrial Relations*, 1, (2), 229-257.

Ferner, A., Almond, P., Clark, I., Coiling, T., Edwards, T., Holden, L., y Muller-Camen, M. (2004). The dynamics of central control and subsidiary autonomy in the management of human resources: Case-study evidence from US MNCs in the UK. *Organization Studies*, 25, (3), 363-391.

Ferner, A., Almond, P., y Colling, T. (2005). Institutional theory and the cross-national transfer of employment policy: The case of 'workforce diversity' in US multinationals. *Journal of International Business Studies*, 36, (3), 304-321.

Ferner, A., Edwards, P., Edwards, T., Marginson, P., y Tregaskis, O. (2007). The determinants of central control and subsidiary 'discretion' in HRM and employment relations policies: Findings from a large-scale survey in foreign multinational subsidiaries in the UK. Paper presented at IIRA European Regional Congress in Manchester.

Ferner, A., Morley, M., Muller-Camen, M., y Susaeta, L. (2006). Workforce diversity policy. En P. Almond y A. Ferner (Ed.), *American multinationals in Europe: Managing employment relations across national borders*, OUP, Oxford, 146-171.

Ferner, A., Quintanilla, J., y Varul, M. Z. (2001). Country-of-origin effects, host-country effects, and the management of HR in multinationals: German companies in Britain and Spain. *Journal of World Business*, 36, (2), 107-127.

Ferner, A., y Quintanilla, J. (1998). Multinationals, national business systems and HRM: The enduring influence of national identity or a process of 'anglo-saxonization'. *International Journal of Human Resource Management*, 9, (4), 710-731.

Ferner, A., y Tempel, A. (2006). Multinationals and national business systems: A 'power and institutions' perspective. En P. Almond y A. Ferner (Ed.), *American multinationals in Europe: Managing employment relations across national borders*, OUP, Oxford, 10-33.

Ferner, A., y Varul, M. (2000). 'Vanguard' subsidiaries and the diffusion of new practices: A case study of German multinationals. *British Journal of Industrial Relations*, 38, (1), 115-140.

Ferris, G. R., Frink, D. D., y Galang, M. C. (1993). Diversity in the workplace: The human resources management challenges. *Human Resource Planning*, 16, (1), 41-51.

Finkelstein, L. M., Burke, M. J., y Raju, N. S. (1995). Age discrimination in simulated employment contexts: An integrative analysis. *Journal of Applied Psychology*, 80, (6), 652-663.

Florkowski, G. W. (1996). Managing diversity within multinational firms for competitive advantage. En E. Kossek y S. A. Lobel (Ed.), *Managing diversity: Human resource strategies for transforming the workplace*, Blackwell, Oxford, 337-364.

Forehand, M. R., Deshpande, R., y Reed II, A. (2002). Identity salience and the influence of differential activation of the social self-schema on advertising response. *Journal of Applied Psychology*, 87, (6), 1086-1099.

Fornell, C., y Larcker, D. F. (1981a). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18, (1), 39-50.

Fornell, C., y Larcker, D. F. (1981b). Structural equation models with unobservable variables and measurement error: Algebra and statistics. *Journal of Marketing Research*, 18, (3), 382-388.

Forsgren, M. (1990). Managing the international Multi-Centre Firm. *European Management Journal*, 8, (2), 261-267

Foss, N y Pedersen, T (2002). Sources of subsidiary knowledge and organizational means of knowledge transfer, *Journal of International Management*, (8), 49-67.

Foss, N. J., (1997), Evolutionary Theories of the Firm: Reconstruction and Relation to Contractual Theories, forthcoming in Kurt Dopfer, ed. *Evolutionary Principles of Economics*. Kluwer, Boston.

Fowler, F. J., 1988. *Survey Research Methods*, Sage Publications, London.

Fox, J. (1980). Effect analysis in structural equation models: Extensions and simplified methods of computation. *Sociological Methods and Research*, 9, (1), 3-28.

Franko, L. G. (1989). Global corporate competition: Who's winning, who's losing, and the R&D factor as one reason why. *Strategic Management Journal*, 10, (5), 449-474.

Fukuyama, F. (1995). *Trust: Social Virtues and the Creation of Prosperity*. Free Press, New York.

Gamble, J. (2003). Transferring human resource practices from the United Kingdom to China: The limits and potential for convergence. *International Journal of Human Resource Management*, 14, (3), 369-387.

Gardenswartz, L., y Rowe, A. (1998). Why diversity matters. *HR Focus*, 75, (7), S1-S3.

Garnier, G. (1982). Context and decision making autonomy in the foreign affiliates of U.S. multinational corporations. *Academy of Management Journal*, 25, (4), 893-908.

Gasorek, D. (1998). Inclusion opportunity: Levering diversity for bottom-line results in today's global marketplace. *Business Credit*, 100, (6), 70-71.

Gaur, A. S., y Lu, J. W. (2007). Ownership strategies and survival of foreign subsidiaries: Impacts of institutional distance and experience. *Journal of Management*, 33, (1), 84-110.

Gebert, D. (2004). Durch Diversity zu mehr Teaminnovativität, *Die Betriebswirtschaft*, (4), 412-430.

Gerhart, B. (2008). Review Essay. The growth of international human resource management. *International Journal of Human Resource Management*, 19, (10), 1989-1994.

Ghoshal, S. y Westney, D. E. (1993). Introduction y Overview, en Ghoshal, S. y Westney, D. E. (eds.), *Organization Theory and Multinational Corporation*, St. Martin Press, Basinnstoke/Hampshire, 1-23.

Ghoshal, S., y Bartlett, C. A. (1990). The multinational corporation as an interorganizational network. *Academy of Management Review*, 15, (4), 626-625.

Ghoshal, S., y Nohria, N. (1989). Internal differentiation within multinational corporations. *Strategic Management Journal*, 10, (4), 323-337.

Ghoshal, S., y Nohria, N. (1993). Horses for courses: Organizational forms for multinational corporations. *Sloan Management Review*, 34, (2), 23-35.

Giddens, A. (1984) *The Constitution of Society. Outline of the Theory of Structuration*, Polite Press, Cambridge.

Gilbert, J. A., Stead, B. A., y Ivancevich, J. M. (1999). Diversity management: A new organizational paradigm. *Journal of Business Ethics*, 21, (1), 61-76.

Gilbert, J. A., y Ivancevich, J. M. (2000). Valuing diversity: A tale of two organizations. *Academy of Management Executive*, 14, (1), 93-105.

Gill, J. y Johnson, P. (2002). *Research Methods for Managers*, Third edition, Sage Publications, London.

Golembiewski, R. (1995). *Managing Diversity in Organizations*. University of Alabama Press, Tuscaloosa.

Gomez, C., y Sanchez, J. I. (2005). HR's strategic role within MNCs: Helping build social capital in Latin America. *International Journal of Human Resource Management*, 16, (12), 2189-2200.

Gooderham, P. N., Nordhaug, O., y Ringdal, K. (1999). Institutional and rational determinants of organizational practices: Human resource management in European firms. *Administrative Science Quarterly*, 44, (3), 507-531.

Gordon, J. (1995). Different from what? diversity as a performance issue. *Training*, 32, (5), 25-33.

Govindarajan, V. (1988). A contingency approach to strategy implementation at the business-unit level: Integrating administrative mechanisms with strategy. *Academy of Management Journal*, 31, (4), 828-853.

Grant, R. M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation. *California Management Review*, 33, (3), 114-135.

Graves, L. M., y Elsass, P. M. (2005). Sex and sex dissimilarity effects in ongoing teams: Some surprising findings. *Human Relations*, 58, (2), 191-221.

Gregersen, H.B., Black, J.S., Hite, J.M., (1995). Expatriate performance appraisal: principles, practices, and challenges. En Selmer, J. (Ed.), *Expatriate Management: New Ideas for International Business*. Quorum Books, Westport, CT.

Griggs, L.B. (1995). Valuing Diversity: *Where from...Where to?, Valuing Diversity: New Tools for a New reality 1995*, L.B. Griggs & L.L.Louw (Eds.), McGraw-Hill, New York.

Guardia, J., y Arnau, J. (1991). Análisis evaluativo de las características teórico-empíricas de 10 sistemas de ecuaciones estructurales. *Anuario de Psicología*, (48), 5-16.

Guillen, M. (2001). Is globalization civilizing, destructive or feeble? A critique of five key debates in the social science literature. *Annual Review of Sociology*, 27, (1), 235-260.

Guillén, M. F., y García-Canal, E. (2009). The american model of the multinational firm and the "new" multinationals from emerging economies. *Academy of Management Perspectives*, 23, (2), 23-35.

Guler, I., Guillén, M. F., y Macpherson, J. M. (2002). Global competition, institutions, and the diffusion of organizational practices: The international spread of ISO 9000 quality certificates. *Administrative Science Quarterly*, 47, (2), 207-232.

Gunnigle P; Lavelle, J y McDonnell, A. (2007a). *Advance Report to Participating Companies "Human Resource Practices in Multinational Companies in Ireland: A Large-Scale Survey"*. Employment Relations Research Unit. Department of Personnel and Employment Relations. University of Limerick.

Gunnigle, P., Lavelle, J y McDonnell, A. (2007b). ***Charting the Contours of Employment Relations in Foreign-Owned MNCs: Survey Evidence from the Republic of Ireland***. University of Limerick.

Gunnigle, P., Collings, D. G., Morley, M. J., McAvinue, C., O'Callaghan, A., y Shore, D. (2003). US multinationals and human resource management in Ireland: Towards a qualitative research agenda. ***Irish Journal of Management***, 24, (1), 7-25.

Gunnigle, P., Lavelle, J., McDonnell, A. y Morley, M. J. (2008). ***Managing Human Resources in Multinational Companies in Ireland: Autonomy, Coordination and Control in multinational companies, Ireland, control, autonomy, human resource management, expatriate human capital***. University of Limerick.

Gunnigle, P., Morley, M., y Turner, T. (1997). Challenging collectivist traditions: Individualism and the management of industrial relations in greenfield sites. ***Economic and Social Review***, 28, (1), 105-134.

Gupta, A. K., y Govindarajan, V. (1991). Knowledge flows and the structure of control within multinational corporations. ***Academy of Management Review***, 16, (4), 768-792.

Gupta, N. D., Oaxaca, R. L., y Smith, N. (2006). Swimming upstream, floating downstream: Comparing women's relative wage progress in the United States and Denmark. ***Industrial & Labor Relations Review***, 59, 2, 243-266.

Haavelmo, T. (1943). The statistical implications of a system of simultaneous equations. ***Econometrica***, 11, (1), 1-12.

Hair, J.F., Anderson, R.E., Tatham, R.L. y Black, W.C. (1999). ***Análisis Multivariante***. 5ª edición, Prentice Hall Iberia, Madrid.

Halcrow, A. (1999). Expats: The squandered resource. ***Workforce***, 78, (4), 42-48.

Hall, P. (1984). Patterns of economic policy: an organizational approach. En S, Bornstein; D. Held, y J. Krieger, (eds.), ***The State in Capitalist Europe***, Unwin Hyman, London, 124-138.

Hall, P. (1986) ***Governing the Economy***, Oxford University Press, London.

Hall, P.A. y Soskice, D. (eds) (2001). ***Varieties of Capitalism: The Institutional Foundations of Comparative Advantage***. Oxford University Press, Oxford.

Hamal, B. y Prahalad, C. K. (1985). Do you really have a global strategy? ***Harvard Business Review***, July/August, 139-148.

Hambrick, D. C. (1987). The top management team: Key to strategic success. ***California Management Review***, 30, (1), 88-108.

Hambrick, D. C., Cho, T. S., y Ming-Jer Chen. (1996). The influence of top management team heterogeneity on firms' competitive moves. ***Administrative Science Quarterly***, 41, (4), 659-684.

Hamel, G., y Prahalad, C. K. (1985). Do you really have a global strategy? *International Executive*, 27, (3), 13-14.

Hannon, J., Jelf, G., y Brandes, D. (1996). Human resource information systems: Operational issues and strategic considerations in a global environment. *International Journal of Human Resource Management*, 7, (1), 245-269.

Hannon, J.M., Ing-Chung Huang, I.C., y Jaw, B.S. (1995). International human resource strategy and its determinants: The case of subsidiaries in Taiwan. *Journal of International Business Studies*, 26, (3), 531-554.

Hansen, M. T., y Haas, M. R. (2001). Competing for attention in knowledge markets: Electronic document dissemination in a management consulting company. *Administrative Science Quarterly*, 46, (1), 1-28.

Harrison, D. A., Price, K. H., Gavin, J. H., y Florey, A. T. (2002) Time, teams, and task performance: Changing effects of surface- and deep-level diversity on group functioning. *Academy of Management Journal*, 45, (5), 1029-1045.

Harrison, D. A., Price, K. H., y Bell, M. P. (1998). Beyond relational demography: Time and the effects of surface and deep level diversity on work group cohesion. *Academy of Management Journal*, 41, (1), 96-107.

Harrison, D. A., y Klein, K. J. (2007). What's the difference? diversity constructs as separation, variety, or disparity in organizations. *Academy of Management Review*, 32, (4), 1199-1228.

Harrison, G. L., McKinnon, J. L., Panchapakesan, S., y Leung, M. (1994). The influence of culture on organizational design and planning and control in Australia and the United States compared with Singapore and Hong Kong. *Journal of International Financial Management & Accounting*, 5, (3), 242-261.

Harry, W. y Nakajima, C. (2007). Ethnocentric HRM policies in the asia pacific region: An explanation of host country resistance. *Management Revue*, 18, (4), 454-471.

Hart, S. L. (1995). A natural-resource-based view of the firm. *Academy of Management Review*, 20, (4), 986-1014.

Hartenian, L. S., y Gudmundson, D. E. (2000). Cultural diversity in small business: Implications for firm performance. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 5, (3), 209.

Harzing, A. (2001). An analysis of the functions of international transfer of managers in MNCs. *Employee Relations*, 23, (6), 581-598.

Harzing, A., y Sorge, A. (2003). The relative impact of country of origin and universal contingencies on internationalization strategies and corporate control in multinational enterprises: Worldwide and European perspectives. *Organization Studies*, 24, (2), 187-214.

Haveman, H. A. (1993). Follow the leader: Mimetic isomorphism and entry into new markets. *Administrative Science Quarterly*, 38, (4), 593-627.

Hayles, R. y Russell, A.M. (1997). *The diversity Directive: Why Some Initiatives Fail and What To Do About It*, Irwin, Chicago.

Hedlund, G. (1986). The hypermodern MNC: A heterarchy? *Human Resource Management*, 25, (1), 9-35.

Heenan, D. A., y Perlmutter, H. V. (1979). Chris Carvounis Reviewed work(s): Multinational Organization Development: A Social Architectural Perspective. *Journal of International Business Studies*, 12, (2), Tenth Anniversary Special Issue. Supplement, 149-150.

Heiman, M.K. (1996). Race, waste, and class: new perspectives on environmental justice. *Antipode*, 28, (2), 111-121.

Hekman, D. R., Aquino, K., Owens, B. P., Mitchell, T. R., Schilpzand, P., y Leavitt, K. (2010). An examination of whether and how racial and gender biases influence customer satisfaction. *Academy of Management Journal*, 53, (2), 238-264.

Heneman, R.L., Waldeck y Cushnie (1996), *Diversity considerations in staffing decision-making*, in Kossek, E, Lobel, S (Eds), *Managing Diversity*, Blackwell, Cambridge, MA.

Higgins, C., Duxbury, L., y Johnson, K. L. (2000). Part-time work for women: Does it really help balance work and family? *Human Resource Management*, 39, (1), 17-32.

Hoffman, A. y Weide, G. (2008). Management Control Systems in German Multinationals – Balancing Global Standardisation and Local Customisation Internationalization of accounting. *Schmalenbach Business Review track*, (2), 65-71.

Hofstede, G. (1980). *Culture's Consequences*. Sage, London.

Hofstede, G. (1991). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. London: McGraw-Hill U.K.

Holdaway, E. A., Newberry, J. F., Hickson, D. J., y Heron, R. P. (1975). Dimensions of organizations in complex societies: The educational sector. *Administrative Science Quarterly*, 20, (1), 37-58.

Hollingsworth, J.R., Schmitter, P. y Streeck, W. (1994). Capitalism, Sectors, Institutions and Performance. En Hollingsworth, Schmitter, Streeck (eds.), *Governing Capitalist Economies*, Oxford Press, New York.

Holm, U. y Pedersen, T. (2000). *The Emergence and Impact of MNC Centres of Excellence: A Subsidiary Perspective*, MacMillan, London.

Homan, A. C., Van Knippenberg, D., Van Kleef, G. A., y De Dreu, C. K. W. (2007). Bridging faultlines by valuing diversity: Diversity beliefs, information elaboration, and performance in diverse work groups. *Journal of Applied Psychology*, 92, (5), 1189-1199.

Hon, L. C. (2000). Diversity Issues and Public Relations: Diversity Issues in the Workforce. *Journal of Public Relations Research*, 12, (4), 309-340.

Hong Chung, L., Gibbons, P. T., y Schoch, H. P. (2006). The management of information and managers in subsidiaries of multinational corporations. *British Journal of Management*, 17, (2), 153-165.

Hopner, M. (2005). "What Connects Industrial Relations and Corporate Governance?: Explaining Institutional Complementarity", *Socio-Economic Review*, 3, (2), 331-358.

Horváth, P. y Arnaout, A. (1997). Internationale Rechnungslegung und Einheit des Rechnungswesens – State-of-the-Art und Implementierung in der deutschen Praxis, *Controlling*, (4), 254-269.

Horwitz, M., y Smith, D. A. (1998). Flexible work practices and human resource management: A comparison of south african and foreign owned companies. *International Journal of Human Resource Management*, 9, (4), 590-607.

Howard-Grenville, J., y Hoffman, A. J. (2003). The importance of cultural framing to the success of social initiatives in business. *Academy of Management Executive*, 17, (2), 70-84.

Howell, Jon, P. y Costley, Dan L. (2006). *Understanding Behaviors for Effective Leadership*. (Second Edition). Upper Saddle River, NJ: Pearson/Prentice Hall.

Hu, Y-S. (1992). Global or stateless corporations are national firms with international operations. *California Management Review*, 34, (2), 107-126.

Humphries, M., y Grice, S. (1995). Equal employment opportunity and the management of diversity. *Journal of Organizational Change Management*, 8, (5), 17-33.

Iles, P. y Hayers, P.K. (1997). Managing diversity in transnational project teams: A tentative model and case study. *Journal of Managerial Psychology*, 12, (2), 85-117.

Inkson, J. H. K., Pugh, D. S., y Hickson, D. J. (1970). Organization context and structure: An abbreviated replication. *Administrative Science Quarterly*, 15, (3), 318-329.

Ionașcu, D., Meyer, K. E., y Estrin, S. (2004). *Institutional distance and international business strategies in emerging economies*. William Davidson Institute Working Papers Series wp728, William Davidson Institute at the University of Michigan Stephen M. Ross Business School.

Jackson, S. E., Brett, J. F., Sessa, V. I., Cooper, D. M., Julin, J. A., y Peyronnin, K. (1991). Some differences make a difference: Individual dissimilarity and group heterogeneity as correlates of recruitment, promotions, and turnover. *Journal of Applied Psychology*, 76, (5), 675-689.

Jackson, S. E., Joshi, A., y Erhardt, N. L. (2003). Recent research on team and organizational diversity: SWOT analysis and implications. *Journal of Management*, 29,(6), 801-830.

Jackson, S. E., Stone, V. K., y Alvarez, E. B. (1992). Socialization amidst diversity: The impact of demographics on work team old-timers and newcomers. *Research in Organizational Behavior*, (15), 45-109.

Jackson, S. E., y Alvarez, E. B. (1992). Working through diversity as a strategic imperative. En S. E. Jackson y Associates, *Diversity in the Workplace*, Guilford Press, New York, 13-29.

Jackson, S. E., y Joshi, A. (2004). Diversity in social context: A multi-attribute, multilevel analysis of team diversity and sales performance. *Journal of Organizational Behavior*, 25, (6), 675-702.

Jain, H. C., Lawler, J. J., y Morishima, M. (1998). Multinational corporations, human resource management and host-country nationals. *International Journal of Human Resource Management*, 9, (4), 553-566.

Jain, H. C., y Verma, A. (1996). Managing workforce diversity for competitiveness. *International Journal of Manpower*, 17, (4), 14-29.

James, L.R., Mulaik, S.A. y Brett, J.M. (1982), *Causal análisis. Assumptions, Models and Data*, CA: Sage, Berverly Hills.

Janssens, M., y Zaroni, P. (2005). Many diversities for many services: Theorizing diversity (management) in service companies. *Human Relations*, 58, (3), 311-340.

Jarillo, J. C., y Martínez, J. I. (1990). Different roles for subsidiaries: The case of multinational corporations in Spain. *Strategic Management Journal*, 11, (7), 501-512.

Jayne, M. E. A., y Dipboye, R. L. (2004). Leveraging diversity to improve business performance: Research findings and recommendations for organizations. *Human Resource Management*, 43, (4), 409-424.

Jehn, K. A., Northcraft, G. B., y Neale, M. A. (1999). Why differences make a difference: A field study of diversity, conflict, and performance in workgroups. *Administrative Science Quarterly*, 44, (4), 741-763.

Johnson, E. G. (1987). Weighting procedures, in Implementing the new design: The NAEP 1983-1984 technical report, by A. E. Beaton. 493-504. Princeton, N.J.: *National Assessment of Educational Progress*.

Johnson R.A., y Wichern D.W. (2002). *Applied multivariate statistical analysis*. Upper Saddle River, Prentice-Hall, New Jersey.

Johnston, S., y Menguc, B. (2007). Subsidiary size and the level of subsidiary autonomy in multinational corporations: A quadratic model investigation of australian subsidiaries. *Journal of International Business Studies*, 38, (5), 787-801.

Johnston, W. B., y Parker, A. H. (1987). *Workforce 2000: Work and Workers for the 21st Century*. Indianapolis: Hudson Institute. (ERIC Document Reproduction Service No. ED 290 887)

Jones, D., Pringle, J., y Shepherd, D. (2000). 'Managing diversity' meets Aotearoa/New Zealand. *Personnel Review*, 29, (3), 364-380.

Jones, H. W. y McMahon, P. B. (1984). Sampling Corporation Income Tax Returns for Statistics of Income, 1951 to Present. En ***Proceedings of the Section on Survey Research Methods***, American Statistical Association, 437-442.

Jöreskog, K.G. y Sörbom, D. (1984). ***LISREL VI: Analysis of Linear Structural Relationships by the Method of Maximum Likelihood***, University of Uppsala, Uppsala, Sweden.

Joshi, A., y Roh, H. (2009). The role of context in work team diversity research: A meta-analytic review. ***Academy of Management Journal***, 52, (3), 599-627.

Judge, W. Q., Douglas, T. J., y Kutan, A. M. (2008). Institutional antecedents of corporate governance legitimacy. ***Journal of Management***, 34, (4), 765-785.

Kalev, A., Dobbin, F., y Kelly, E. (2006). Best practices or best guesses? Assessing the efficacy of corporate affirmative action and diversity policies. ***American Sociological Review***, 71, (4), 589-617.

Kamoche, K. (1994). A critique and a proposed reformulation of strategic human resource management. ***Human Resource management Journal***, 4, (4), 29-43.

Kandola R., y Fullerton J., (1994). ***Managing the Mosaic: Diversity in action***. Institute of Personnel and Development, London.

Kandola, R., and Fullerton, J. (1998). ***Managing the mosaic: Diversity in action***. (2nd ed.). Institute of Personnel Development, London.

Karakowsky, L., McBey, K., y You-Ta Chuang. (2004). Perceptions of team performance: The impact of group composition and task-based cues. ***Journal of Managerial Psychology***, 19, (5), 506-525.

Karvounis, P. y Shumofsky, N., (1992). Corporation Income Tax Returns, 1989, ***Statistics of Income Bulletin***, (Fall), 40-59.

Katz, H. y Darbshire, O. (2000). ***Converging Divergences: Worldwide Changes in Employment Systems***, Cornell University Press, Ithaca.

Kearney, E., Gebert, D., y Voelpel, S. C. (2009). When and how diversity benefits teams: The importance of team members' need for cognition. ***Academy of Management Journal***, 52, (3), 581-598.

Kim, K., Park, J., y Prescott, J. (2003). The global integration of business functions: A study of multinational businesses in integrated global industries. ***Journal of International Business Studies***, 34, (4), 327-344.

Kim, Y., y Gray, S. J. (2005). Strategic factors influencing international human resource management practices: An empirical study of Australian multinational corporations. ***International Journal of Human Resource Management***, 16, (5), 809-830.

Kirchmeyer, C., y Cohen, A. (1992). Multicultural groups: their performance and reactions with constructive conflict. ***Group & Organization Management***, 17, (2), 153-170.

Kirkman, B. L., Tesluk, P. E., y Rosen, B. (2004). The impact of demographic heterogeneity and team leader-team member demographic fit on team empowerment and effectiveness. *Group & Organization Management*, 29, (3), 334-368.

Kirschner, L. A. (2008). Comparative literature studies. *Studying transcultural literary history Review*, 45, (3), 381-384.

Kirton, G., y Greene, A. (2005). Gender, equality and industrial relations in the 'new europe': An introduction. *European Journal of Industrial Relations*, 11, (2), 141-149.

Kish, L. (1965). *Survey Sampling*, Wiley, New York.

Klarsfeld, A., Combs, G., Susaeta, L., y Belizón, M. J. (Forthcoming). International perspectives on diversity and equal treatment policies and practices. En C. Brewster y W. Mayrhofer (Ed.), *Comparative Human Resource Management*. Edward Elgar Publishing, Londres.

Klarsfeld, A., Van Engen, M., Chia, A., Haq, R., Ng, E., y Syed, J. (2010). *Country perspectives on diversity and equal treatment policies and practices: Lessons from 16 countries*, Paper presented at IFSAM Conference in Paris.

Klein, B., Crawford, R. G., y Alchian, A. A. (1978). Vertical integration, appropriable rents, and the competitive contracting process. *Journal of Law & Economics*, 21, (2), 297-326.

Klein, B., y Leffler, K. B. (1981). The role of market forces in assuring contractual performance. *Journal of Political Economy*, 89, (4), 615-641.

Klein, K. J., y Harrison, D. A. (2007). On the diversity of diversity: Tidy logic, messier realities. *Academy of Management Perspectives*, 21, (4), 26-33.

Kochan, T., Bezrukova, K., Ely, R., Jackson, S., Joshi, A., Jehn, K., Leonard, J., Levine, D., y Thomas, D. (2003). The effects of diversity on business performance: Report of the diversity research network. *Human Resource Management*, 42, (1), 3-21.

Kogut, B. (1991). Country capabilities and the permeability of borders. *Strategic Management Journal*, (12), 33-47.

Kogut, B. y Singh, H. (1988), Entering United States by Joint Venture: Competitive Rivalry and Industry Structure, *Contractor & Lorange*, (14), 241-251.

Konrad, A. M. (2003). Special issue introduction: defining the domain of workplace diversity scholarship. *Group & Organization Management*, 28, (1), 4-17.

Konrad, A. M., Pushkala, P. y Pringle, J. K. (2006). *Handbook of Workplace Diversity*. London, Thousand Oaks, New Delhi, Sage.

Kossek, E. E., Lobel, S. A., y Brown, J. (2005). *Human resource strategies to manage workforce diversity: Examining the business case*. En A. Konrad, P. Prasad, & J. K. Pringle, Handbook of Workplace Diversity. London: Sage Publications.

Kossek, E.E. y Lobel, S. A. (1996). *Managing diversity: Human resource strategies for transforming the workplace*. Cambridge MA: Blackwell.

Kostova, T. (1997). Country institutional profile: Concept and measurement. *Academy of Management Proceedings*, 180-184.

Kostova, T. (1999). Transnational transfer of strategic organizational practices: A contextual perspective. *Academy of Management Review*, 24, (2), 308-324.

Kostova, T., Roth, K., y Dacin, M. T. (2008). Institutional theory in the study of multinational corporations: A critique and new directions. *Academy of Management Review*, 33, (4), 994-1006.

Kostova, T., y Roth, K. (2002). Adoption of an organizational practice by subsidiaries of multinational corporations: Institutional and relational effects. *Academy of Management Journal*, 45, (1), 215-233.

Kostova, T., y Zaheer, S. (1999). Organizational legitimacy under conditions of complexity: The case of the multinational enterprise. *Academy of Management Review*, 24, (1), 64-81.

Kotabe, M., Srinivasan, S. S., y Aulakh, P. S. (2002). Multinationality and firm performance: The moderating role of R&D and marketing capabilities. *Journal of International Business Studies*, 33, (1), 79-97.

Kotter, J. P. (1977). Power, dependence, and effective management. *Harvard Business Review*, 55, (4), 125-136.

Kramar, R. (1998). Flexibility in Australia: Implications for employees and managers. *Employee Relations*, 20, (4), 453-460.

Kranias, D. S. (2000). Cultural control: The case of Japanese multinational companies and their subsidiaries in the UK. *Management Decision*, 38, (9), 638-648.

Kravitz, D. A., y Klineberg, S. L. (2002). Affirmative action attitudes: Effects of respondent ethnicity, AAP strength, and anticipated impacts. En D. Nagao (Ed.), *Academy of Management Proceedings*. Denver, Colorado.

Krell, G. (2002). Diversity management. Optionen für (mehr) Frauen in Führungspositionen? En S. Peters y N. Benschel (Ed.), *Frauen und Männer im Management. Diversity im Diskurs und Praxis*. Gabler Verlag, Wiesbaden, 105-118.

Krell, G. (2004). Arbeitnehmer, weibliche. En E. Gaugler, W. A. Oechsler, y W. Weber (Ed.), *Handwörterbuch des Personalwesens*, Schäffer-Poeschel, Stuttgart, 112-120.

Kristensen, P. H., y Morgan, G. (2007). Multinationals and institutional competitiveness. *Regulation & Governance*, 1, (3), 197-212.

Kristensen, P. H., y Zeitlin, J. (2005). *Local players in global games*. Oxford University Press, Oxford.

- Kurowski, L. L. (2002). Cloaked culture and veiled diversity: Why theorists ignored early US workforce diversity. *Management Decision*, 40, (1), 183-191.
- Kymlicka, W. (2007). *Multicultural odysseys: Navigating the new international politics of diversity*. Oxford University Press, Nueva York.
- Lam, A. (1997). Embedded firms, embedded knowledge: Problems of collaboration and knowledge transfer in global cooperative ventures. *Organization Studies (Walter de Gruyter GmbH & Co.KG.)*, 18, (6), 973-996.
- Lane, C. (1989). *Management and labour in Europe. The industrial enterprise in Germany, Britain and France*. Edward Elgar, Aldershot.
- Lane, C. (1992). European business systems: Britain and Germany compared. En R. Whitley (Ed.), *European business systems, firms and markets in their national contexts*, Sage, Londres, 64-97.
- Lane, C. (1994). Industrial order and the transformation of industrial relations: Britain, Germany and France compared. En R. Hyman y A. Ferner (Ed.), *New frontiers in european industrial relations*, Blackwell, Oxford, 167-195.
- Lane, C. (1995). *Industry and society in Europe: Stability and change in Germany, France and Britain*. Edward Elgar, Aldershot.
- Larkey, L. K. (1996). Toward a theory of communicative interactions in culturally diverse workgroups. *Academy of Management Review*, 21, (2), 463-491.
- Latorre, A., Rincón D., y Arnal, J. (2003). *Bases metodológicas de la investigación educativa*. Experiencia S.L., Barcelona
- Laurent, A. (1986). The cross-cultural puzzle of international human resource management. *Human Resource Management*, 25, (1), 91-102.
- Law, K. S., Wong, C., y Wang, K. D. (2004). An empirical test of the model on managing the localization of human resources in the people's republic of China. *International Journal of Human Resource Management*, 15, (4), 635-648.
- Lawrence, P. R., y Lorsch, J. W. (1967). *Organization and environment, managing differentiation and integration*. Harvard University Press, Boston.
- Lazarova, E. A. (2006). Governance in relation to infant mortality rate: Evidence from around the world. *Annals of Public & Cooperative Economics*, 77, (3), 385-394.
- Lazarova, M. L. (2006). International human resource management in global perspective. En M. J. Morley, N. Heraty, y D. G. Collings (Ed.), *International Human Resource Management and International Assignments*. Palgrave Macmillan, Basingstoke.
- Lee, C., y Jiing-Lih Farh. (2004). Joint effects of group efficacy and gender diversity on group cohesion and performance. *Applied Psychology: An International Review*, 53, (1), 136-154.

Lee, Y., y Larwood, L. (1983). The socialization of expatriate managers in multinational firms. *Academy of Management Journal*, 26, (4), 657-665.

Leonard, D., y Swap, W. (1999). *When sparks fly: igniting creativity in groups*. Harvard Business School Press, Cambridge.

Leonard, J. (1986). Unions and equal employment opportunity. *NBER Working Papers*, no. 1311.

Leonard, J. S. (1985). Affirmative action as earnings redistribution: The targeting of compliance reviews. *Journal of Labor Economics*, 3, (3), 363-384.

Liebau, E., y Wahnschaffe, P. (1992). Management strategies of multinationals in developing countries. *Intereconomics*, 190-8.

Liff, S. (1997). Two routes to managing diversity: Individual differences or social group characteristics. *Employee Relations*, 19, (1), 11-26.

Likert, R. (1932). A technique for the measurement of attitudes. *Archives of Psychology*, 140, 22, 1-55.

Lim, J., Sharkey, T. W., y Kim, K. I. 1996. Competitive environmental scanning and export involvement: An initial inquiry. *International Marketing Review*, 13, (1), 65-80.

Linders, G. J., De Groot, H. L. F., y Rietveld, P. (2005a). *Institutional determinants of bilateral trade flows* (TI 2005-023/3) Tinbergen Institute Discussion Paper.

Lindsley, S. L., y Braithwaite, C. A. (1996). You should 'wear a mask': Facework norms in cultural and intercultural conflict in maquiladoras. *International Journal of Intercultural Relations*, 20, 2, 199-225.

Lingard, H., y Lin, J. (2004). Career, family and work environment determinants of organizational commitment among women in the Australian construction industry. *Construction Management & Economics*, 22, (4), 409-420.

Lippman, S. A., y Rumelt, R. P. (1982). Uncertain imitability: An analysis of interfirm differences in efficiency under competition. *Bell Journal of Economics*, 13, (2), 418-438.

Littkemann, J. (2001). Beteiligungscontrolling: Organisation und effizienz—eine empirische analyse aus zentraler und lokaler controllingperspektive. *ZfB*, 71, (11), 1283-1304.

Littkemann, J. (2004). Managementorientierte ausrichtung des beteiligungscontrollings. En J. Littkemann y H. Zündorf (Ed.), *Beteiligungscontrolling—ein handbuch für die unternehmens-und beratungspraxis*, Herne und Berlin. *Herne/Berlin*, 47-110

Little, R. J. A. (1986). Survey nonresponse adjustments for estimates of means. *International Statistical Review*: 54, 139-157.

Liu, W. (2004). The cross-national transfer of HRM practices in MNCs: An integrative research model. *International Journal of Manpower*, 25, (6), 500-517.

- Loden, M., y Rosener, J. (1991). *America! managing employee diversity as a vital resource*. Irwin, Burr Ridge.
- Mahoney, J. T., y Pandian, J. R. (1992). The resource-based view within the conversation of strategic management. *Strategic Management Journal*, 13, (5), 363-380.
- Maier, C. (2002). *Leading diversity - A conceptual framework*. Institute for Leadership and HR Management, St Gallen.
- Makino, S., y Neupert, K. E. (2000). National culture, transaction costs, and the choice between joint venture and wholly owned subsidiary. *Journal of International Business Studies*, 31, (4), 705-713.
- Malnight, T. W. (2001). Emerging structural patterns within multinational corporations: Toward process-based structures. *Academy of Management Journal*, 44, (6), 1187-1210.
- Mannix, E., y Neale, M. A. (2005). What differences make a difference?. *Psychological Science in the Public Interest*, 6, (2), 31-55.
- March, J. G., y Simon, H. A. (1958). *Organizations*. John Wiley, Nueva York.
- Marginson, P. (1994). Multinational Britain: Employment and work in an internationalised economy. *Human Resource Management Journal*, 14, (4), 63-80.
- Markus, H., y Zajonc, R. B. (1985). The cognitive perspective in social psychology. En G. Lindzey y E. Aronson (Ed.), *Handbook of social psychology*. Random House, Nueva York, vol. 1, 137-230.
- Marquez, J. (2008). *Diversity challenges in Japan*. Workforce Management Q&A: Driving Opportunities for Women.
- Marsden, D. (1999). *A theory of employment systems*. Oxford University Press, Oxford.
- Martin, G., y Beaumont, P. (1998). Diffusing 'best practice' in multinational firms: Prospects, practice and contestation. *International Journal of Human Resource Management*, 9, (4), 671-695.
- Martin, G., y Beaumont, P. (1999). Co-ordination and control of human resource management in multinational firms: The case of CASHCO. *International Journal of Human Resource Management*, 10, (1), 21-42.
- Martín, R., y Simón, C. (2008). *An implementation-based approach to SHRM: The concept of HR practice intensity and its relationship to individual performance*. http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1138788.
- Martínez, J. I., y Jarillo, J. C. (1989). The evolution of research on coordination mechanisms in multinational corporations. *Journal of International Business Studies*, 20, (3), 489-514.

Martinez, Z. L., y Ricks, D. A. (1989). Multinational parent companies' influence over human resource decisions of affiliates: U.S. firms in Mexico. *Journal of International Business Studies*, 20, (3), 465-487.

Martins, L. L., y Parsons, C. K. (2007). Effects of gender diversity management on perceptions of organizational attractiveness: The role of individual differences in attitudes and beliefs. *Journal of Applied Psychology*, 92, (3), 865-875.

Mason, A., Pratt, H. D., Patel, D. R., Greydanus, D. E., y Yahya, K. Z.. (2004). Prejudice toward people with disabilities. En J. L. Chin (Ed.), *The psychology of prejudice and discrimination: Disability, religion, physique, and other traits*. Praeger Publishers/Greenwood Publishing, Westport, vol. 4, 51-93.

Maurer, T. J., y Rafuse, N. E. (2001). Learning, not litigating: Managing employee development and avoiding claims of age discrimination. *Academy of Management Executive*, 15, 110-121.

Maurice, M., Sellier, F., y Silvestre, J. J. (1986). *The social foundations of industrial power. A comparison of France and Germany*. MIT, Londres/Cambridge.

Maxwell, G. A., Blair, S., y McDougall, M. (2001). Edging towards managing diversity in practice. *Employee Relations*, 23, (4), 468-482.

Mayer, M., y Whittington, R. (1996). The survival of the european holding company: Societal contingency and choice. En R. Whitley y P. H. Kristensen (Ed.), *The changing european firm*. Routledge, Londres, 87-112.

Mayo, M. (2002). *La gestión de la diversidad: Implicaciones para la dirección estratégica de los recursos humanos*. IE Working paper WPE 34/02, Madrid.

Maznevski, M. L. (1994). Understanding our differences: Performance in decision-making groups with diverse members. *Human Relations*, 47, (5), 531-552.

Maznevski, M. L., y Chudoba, K. M. (2000). Bridging space over time: Global virtual team dynamics and effectiveness. *Organization Science*, 11, (5), 473-492.

McCuiston, V. E., Wooldridge, B. R., y Pierce, C. K. (2004). Leading the diverse workforce: Profit, prospects and progress. *Leadership & Organization Development Journal*, 25, (1/2), 73-92.

McDonnell, A. (2008). Outward foreign direct investment and human capital development. *Journal of European Industrial Training*, 32, (6), 452-471.

McDonnell, A., Lavelle, J., Gunnigle, P., y Collings, D. G. (2007). Management research on multinational corporations: A methodological critique. *Economic and Social Review*, 38, (2), 235-258.

McDonough, T. (2003). What does long wave theory have to contribute to the debate on globalization? *Review of Radical Political Economics*, 35, (3), 280-286.

- McFarlin, D. B., Sweeney, P. D., y Cotton, J. L. (1992). Attitudes toward employee participation in decision-making: A comparison of European and American managers in a United States multinational company. *Human Resource Management*, 31, (4), 363-383.
- McGaughey, S. L., y Cieri, H. D. (1999). Reassessment of convergence and divergence dynamics: Implications for international HRM. *International Journal of Human Resource Management*, 10, (2), 235-250.
- McGraw, P. (2004). Influences on HRM practices in MNCs: A qualitative study in the Australian context. *International Journal of Manpower*, 25, (6), 535-546.
- McLaughlin, M. E., Bell, M. P., y Stringer, D. Y. (2004). Stigma and acceptance of persons with disabilities: understudied aspects of workforce diversity. *Group & Organization Management*, 29, (3), 302-333.
- McLeod, P. L., y Lobel, S. A. (1996). Ethnic diversity and creativity in small groups. *Small Group Research*, 27, (2), 248-264.
- McLoughlin, D. and S.C. Carr (1997). Equity Sensitivity and Double De-motivation, *Journal of Social Psychology*, (137), 668-70.
- McMillan-Capehart, A. (2005). A configurational framework for diversity: Socialization and culture. *Personnel Review*, 34, (4), 488-503.
- McSweeney, B. (2002). Hofstede's model of national cultural differences and their consequences: A triumph of faith-a failure of analysis. *Human Relations*, 55, (1), 89-118.
- Mc-Swiney, A. (2004). *Costos y beneficios de las corrientes migratorias* <http://www/jornada.unam.mx>.
- Meardi, C., y Tóth, A. (2006). Who is Hybridizing What? Insights on MNC's Employment Practices in Central Europe. En Ferner, A., Quintanilla, J., y Sánchez-Runde, C. (eds.). *Multinationals, Institutions, and the Construction of Transnational Practices*, Basingstoke, Palgrave, 155-183.
- Mehra, A., Kilduff, M., y Brass, D. J. (1998). At the margins: A distinctiveness approach to the social identity and social networks of underrepresented groups. *Academy of Management Journal*, 41, (4), 441-452.
- Meyer, A., y Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 83, (2), 340-363.
- Meyer, A., y Zucker, L. (1988). *Permanently failing organizations*. Sage, Huntington Park.
- Meyer, J., y Rowan, B. (1991). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. En W. Powell y P. DiMaggio (Ed.), *The new institutionalism in organizational analysis* University of Chicago Press, Chicago, 41-62.
- Meyerson, D. E., y Fletcher, J. K. (2000). A modest manifesto for shattering the glass ceiling. *Harvard Business Review*, 78, (1), 126-136.

Milliken, F. J., y Martins, L. L. (1996). Searching for common threads: Understanding the multiple effects of diversity in organizational groups. *Academy of Management Review*, 21, (2), 402-433.

Mingers, J. (1992). Recent developments in critical management science. *The Journal of the Operational Research Society*, 43, (1), 1-10.

Mintzberg, H. (1984). *La estructuración de las organizaciones*. Ariel, Barcelona.

Mishel, L. R., Bernstein, J., y Boushey, H. (2003). *The state of working America, 2002/2003*. ILR Press, Ithaca.

Montanari, F., y Cianfagna, A. (1978). *How embeddedness and social mechanisms affect the economic performance in the music industry: The case of mescal music*. Bocconi Business School. Milán.

Mor Barak, M. (2005). *Managing diversity: Towards a globally inclusive workplace*. Sage, Thousands Oaks.

Mor Barak, M., Findler, L., y Wind, L. (2003). Cross-cultural aspects of diversity and well-being in the workplace: An international perspective. *Journal of Social Work Research and Evaluation*, 4, (2), 49-73.

Morgan, G. (1986). *Images of organization*. Sage, Londres.

Morgan, G., y Kristensen, P. H. (2006). The contested space of multinationals: Varieties of institutionalism, varieties of capitalism. *Human Relations*, 59, (11), 1467-1490.

Morgan, G., y Quack, S. (2005). Institutional legacies and firm dynamics: The growth and internationalization of UK and German law firms. *Organization Studies*, 26, (12), 1765-1785.

Morris, M. W., Leung, K., Ames, D., y Lickel, B. (1999). Views from the inside and outside: Integrating emic and etic insights about culture and justice judgment. *Academy of Management Review*, 24, (4), 781-796.

Morris, S. S., Scott, A. S., y Wright, P. M. (2005). *A resource-based view of international human resources: Toward A framework of integrative and creative capabilities*. CAHRS at Cornell University: Working Paper 05-16. Ithaca, NY.

Morrison, A. M. (1992). *The new leaders: Guidelines on leadership diversity in America*. Jossey-Bass, San Francisco.

Morrison, J. (2002). *The International Business Environment. Diversity and the Global Economy*, Palgrave Macmillan, New York.

Mosisa, A. T. (2002). The role of foreign-born workers in the U.S. economy. *Monthly Labor Review*, 125 (5), 3-14.

Muller-Camen, M., Almond, P., Gunnigle, P., Quintanilla, J., y Tempel, A. (2001). Between Home y Host Country: Multinationals y Employment Relations in Europe, *Industrial Relations Journal*, 32, (5), 435-448.

Murphy, G. (2002). *The big book of concepts*. The MIT Press, Cambridge.

Murphy, K. M., y Shleifer, A. (2004). Persuasion in politics. *American Economic Review*, 94, (2), 435-439.

Murphy, M. (1997). Conducting survey research: A practical guide. En T. Brannick y W. Roche (Ed.), *Business research methods*, Oak Tree Press, Dublín, 31-59.

Nahapiet, J., y Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of Management Review*, 23, (2), 242-266.

Nam, S. H. (1995). Culture, control and commitment in international joint ventures. *International Journal of Human Resource Management*, 6, (3), 553-567.

Napier, N. (1996). Strategy, human resources management and organizational outcomes: Coming out from between the cracks. En G. Ferris, K. Rowland, y M. Buckley (Ed.), *Human resource management*. Prentice Hall, Englewood Cliffs, 35-43.

Nemeth, C. J. (1992). Minority dissent as a stimulant to group performance. En S. Worchel, W. Wood, y J. A. Simpson (Ed.), *Group process and productivity*. Sage, Newbury Park, 95-111.

Nemeth, C. J., y Wachtler, J. (1983). Creative problem solving as a result of majority versus minority influence. *European Journal of Social Psychology*, 13, 45-55.

Newbury, W. (2001). MNC interdependence and local embeddedness influences on perceptions of career benefits from global integration. *Journal of International Business Studies*, 32, (3), 497. 507.

Ngo, H., Turban, D., Lau, C., y Lui, S. (1998). Human resource practices and firm performance of multinational corporations: Influences of country origin. *International Journal of Human Resource Management*, 9, (4), 632-652.

Nishii, L. H., y Özbilgin, M. F. (2007). Global diversity management: Towards a conceptual framework. *International Journal of Human Resource Management*, 18, (11), 1883-1894.

Northcraft, G. B., Polzer, J., Neale, M., y Kramer, R. (1995). Productivity in cross-functional teams: Diversity, social identity, and performance. En S. E. Jackson y M. N. Ruderman (Ed.), *Diversity in work teams: Research paradigms for a changing world*. APA Publications, Washington, 69-96.

Norton, J. R., y Fox, R. E. (1997). *The change equation: Capitalizing on diversity for effective organization change*. American Psychological Association, Washington.

Novicevic, M. M., y Harvey, M. (2001). The changing role of the corporate HR function in global organizations of the twenty-first century. *International Journal of Human Resource Management*, 12, (8), 1251-1268.

Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory*. McGraw Hill, Nueva York, Segunda edición.

Ohmae, K. (1990). *The borderless world*. Harper Collins, Nueva York.

Ohmae, K. (1996). *The end of the nation state*. The Free Press, Cambridge.

Oliver, C. (1991). Strategic responses to institutional processes. *Academy of Management Review*, 16, (1), 145-179.

O'Reilly III, C. A., Chatman, J., y Caldwell, D. F. (1991). People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of Management Journal*, 34, (3), 487-516.

O'Reilly III, C. A., Caldwell, D. F., y Barnett, W. P. (1989). Work group demography, social integration, and turnover. *Administrative Science Quarterly*, 34, (1), 21-37.

Orlando, R. (2000). Racial diversity, Business Strategy and Firm performance: A resourced Based View. *Academy of Management Journal*, 43, (2), 164-177.

Ostroff, C., Atwater, L. E., y Feinberg, B. J. (2004). Understanding self-other agreement. *Personnel Psychology*, 57, (2), 333-375.

Ottenbacher, M. C., y Harrington, R. J. (2009). Institutional, cultural and contextual factors: Potential drivers of the culinary innovation process. *Tourism & Hospitality Research*, 9, (3), 235-249.

Özbilgin, M. (2005). Challenges facing international human resource management. En M. Özbilgin (Ed.), *International human resource management: Theory and practice*. Palgrave Macmillan, Basingtoke, 125-143.

Özbilgin, M., y Tatli, A. (2008). *Global diversity management. An evidence-based approach*. Palgrave-Macmillan, Nueva York.

Paik, Y., Vance, C. M., y Stage, H. D. (2000). A test of assumed cluster homogeneity for performance appraisal management in four southeast asian countries. *International Journal of Human Resource Management*, 11, (4), 736-750.

Pampel, F. C. (2000). *Logistic regression: A primer*. Sage, Thousand Oaks.

Parekh, B. (2002). *Rethinking multiculturalism: Cultural diversity and political theory*. Palgrave Macmillan. New York

Park, N. K., Mezias, J. M., y Song, J. (2004). A resource-based view of strategic alliances and firm value in the electronic marketplace. *Journal of Management*, 30, (1), 7-27.

Parkhe, A. (1993). "Messy" research, methodological predispositions, and theory development in international joint ventures. *Academy of Management Review*, 18, (2), 227-268.

Parsons, T. (1966). Sobre el concepto del poder político. En R. Bendix y Seymour M. Lipset (Ed.), *Clase, status y poder*, Euramérica, Madrid, vol. 2.

Paterson, S. L., y Brock, D. M. (2002). The development of subsidiary-management research: Review and theoretical analysis. *International Business Review*, 11, (2), 139-163.

Pausenberger, E. (1996). Controlling internationaler unternehmungen. En J. Engelhard (ed.) **Strategische führung internationaler Unternehmen–Paradoxien, strategien und erfahrungen**, Wiesbaden, 179-198.

Pearce II, J. A., y Robbins, D. K. (1987). The impact of grand strategy and planning formality on financial performance. *Strategic Management Journal*, 8, (2), 125-134.

Pearl, J. (2000). **Causality: models, reasoning and inference**. Cambridge University Press, Cambridge.

Pelled, L. H. (1996). Demographic diversity, conflict, and work group outcomes: An intervening process theory. *Organization Science*, 7, (6), 615-631.

Pelled, L. H., Eisenhardt, K. M., y Xin, K. R. (1999). Exploring the black box: An analysis of work group diversity, conflict, and performance. *Administrative Science Quarterly*, 44, (1), 1-28.

Peng, M. W., Sun, S. L., Pinkham, B., y Chen, H. (2009). The institution-based view as a third leg for a strategy tripod. *Academy of Management Perspectives*, 23, (3), 63-81.

Perlmutter, H. V. (1969). The tortuous evolution of the multinational corporation. *Columbia Journal of World Business*, 4, (1), 9-18.

Perry, E. L., Kulik, C. T., y Zhou, J. (1999). A closer look at the effects of subordinate-supervisor age differences. *Journal of Organizational Behavior*, 20, (3), 341-357.

Perry, E. L., y Finkelstein, L. M. (1999). Toward a broader view of age discrimination in employment-related decisions: A joint consideration of organizational factors and cognitive processes. *Human Resource Management Review*, 9, 1, 21-49.

Peteraf, M. A. (1993). The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view. *Strategic Management Journal*, 14, (3), 179-191.

Pettigrew, A. M. (1972). Information control as a power resource. *Sociology*, 6, (2), 187-204.

Pettigrew, T. F. (1998). Intergroup contact theory. En J. M. Spence, J. M. Darley, y D. J. Foss (Ed.), *Annual review of psychology*, Palo Alto, vol. 49, 65-85. Palo Alto, CA: Annual Reviews.

Pfeffer, J. (1994). *Competitive advantage through people*. Harvard Business School Press, Boston.

Pfeffer, J., y Langton, N. (1988). Wage inequality and the organization of work: The case of academic departments. *Administrative Science Quarterly*, 33, (4), 588-606.

Pfeffer, J., y Salancik, G. (1978). *The external control of organizations: A resource dependence perspective*. Harper & Row, Nueva York.

Phene, A. (2005), Knowledge transfer within the multinational firm: what drives the speed of transfer?, *Management International Review*, (45), 53-74.

Phillips, N., Tracey, P., y Karra, N. (2009). Rethinking institutional distance: Strengthening the tie between new institutional theory and international management. In *Strategic Organization*, 7, (3), 339-348.

Phillips, N., Tracey, P., Kostova, T. R., K., y Dacin, M. (2009). Dialogue. *Academy of Management Review*, 34, (1), 169-173.

Phillips, N., Tracey, P., y Karra, N. (2009). *Rethinking institutional distance: Strengthening the tie between new institutional theory and international management*. *Strategic Organization* vol. 7, 3, 339-348.

Pin, J. R., Gallifa, A., y García-Lombardía, P. (2007). *Libro blanco sobre la gestión de la diversidad en las empresas españolas: Retos, oportunidades y buenas prácticas*. IESE-Universidad de Navarra, Pamplona.

Pinsonneault, A., y Kraemer, K. L. (1993). Survey research methodology in management information systems: An assessment. *Journal of Management Information Systems*, 10, (2), 75-105.

Poe, A.C. (2002). "Selection savvy", *HR Magazine*, (47), 77-80.

Porter, M. (1980). *Competitive strategy*. The Free Press, Nueva York.

Porter, M. E. (1986). Changing patterns of international competition. *California Management Review*, 28, (2), 9-40.

Potgieter, A., April, K. A., Cooke, R. J. E., y Osunmakinde, I. O. (2007). *Temporality in link prediction: Understanding social complexity*. Universidad de Amsterdam, Amsterdam. Sprouts: Working Papers on Information Systems (<http://sprouts.aisnet.org/7-9>).

Powell, G. N., y Butterfield, D. A. (1994). Investigating the "glass ceiling" phenomenon: An empirical study of actual promotions to top management. *Academy of Management Journal*, 37, (1), 68-86.

Prahalad, C. K., y Doz, Y. L. (1981). An approach to strategic control in MNCs. *Sloan Management Review*, 22, 5-13.

Prahalad, C. K., y Doz, Y. L. (1987). *The multinational mission. balancing local demys and global vision*. The Free Press, Nueva York.

Prahalad, C. K., y Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 68, (3), 79-91.

Prasad, P., y Mills, A. (1997). Understanding the dilemmas of managing workplace diversity. En P. Prasad, A. Mills, M. Elmes, y A. Prasad (Ed.), *Managing the organizational melting pot: Dilemmas of workforce diversity*, Sage, Thousand Oaks, 2-28.

Price, K. H., Harrison, D. A., Gavin, J. H., y Florey, A. T. (2002). Time, teams, and task performance: Changing effects of surface- and deep-level diversity on group functioning. *Academy of Management Journal*, 45, (5), 1029-1045.

Priem, R. L., y Butler, J. E. (2001a). Is the resource-based "view" a useful perspective for strategic management research? *Academy of Management Review*, 26, (1), 22-40.

Priem, R. L., y Butler, J. E. (2001b). Tautology in the resource-based view and the implications of externally determined resource value: Further comments. *Academy of Management Review*, 26, (1), 57-66.

Psacharopoulos, G. (1994). Returns to investment in education: A global update. *World Development*, 22, (9), 1325.

Pugh, D. S., Hickson, D. J., Hinings, C. R., y Turner, C. (1968). Dimensions of organization structure. *Administrative Science Quarterly*, 13, (1), 65-105.

Pulignano, V. (2006). Patterns of Integration in American Multinational Subsidiaries in Europe. En Ferner, A., Quintanilla, J., y Sánchez-Runde, C. (eds.), *Multinationals, Institutions, and the Construction of Transnational Practices: Convergence and Diversity in the Global Economy*, Palgrave, Basingstoke.

Quintanilla, J. (1998). *The configuration of human resources management policies y practices in multinational subsidiaries: The case of european retail banks in Spain*. Universidad de Warwick, Warwick, Documento no publicado.

Quintanilla, J., Belizón, M. J., Sánchez-Mangas, R., y Susaeta, L. (2009). Malleability in Spain: The influence of US HRD models. En C. Hansen y L. Yih-teen (Ed.), *Human Resource Development*. Palgrave Macmillan, Londres.

Quintanilla, J., Sánchez-Mangas, R., Susaeta, L., y Belizón, M. J. (2010). *Políticas y prácticas de recursos humanos en el contexto organizativo de la empresa multinacional. Un análisis comparativo internacional*. Fundación BBVA y Editorial IESE. Madrid.

Quintanilla, J., Susaeta, L., y López, L. (2004). Personalmanagement amerikanischer MNU in spanischen tochtergesellschaften: Vorläufige ergebnisse der fallstudien. En H. Wächter y R. Peters (Ed.), *Personalpolitik amerikanischer unternehmen in europa*, Rainer Hampp Verlag, Munich, 129-152.

Quintanilla, J., Susaeta, L., y Sánchez-Mangas, R. (2008). The diffusion of employment practices in multinationals: 'americaness' within US MNCs in Spain?. *Journal of Industrial Relations*, 50, (5), 680-696.

Quintanilla, J., y Ferner, A. (2003). Multinationals and human resource management: Between global convergence and national identity. *International Journal of Human Resource Management*, 14, (3), 363-368.

Raatikainen, P. (2002). Contributions of multiculturalism to the competitive advantage of an organisation. *Singapore Management Review*, 24, (1), 81.

Rafaeli, A., y Pratt, M. J. (1993). Tailored meanings: On the meaning and impact of organizational dress. *Academy of Management Review*, 18, (1), 32-55.

Ragins, B. R. (2008). Disclosure disconnects: Antecedents and consequences of disclosing invisible stigmas across life domains. *Academy of Management Review*, 33, (1), 194-215.

Ragins, B. R., Cornwell, J. M., y Miller, J. S. (2003). Heterosexism in the workplace. *Group & Organization Management*, 28, (1), 45-74.

Ragins, B. R., y González, J. A. (2003). Understanding diversity in organizations: Getting a grip on a slippery construct. En J. Greenberg (Ed.), *Organizational behavior: The state of the science*, Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, 125-163.

Ragins, B. R., y Scandura, T. A. (1994). Gender differences in expected outcomes of mentoring relationships. *Academy of Management Journal*, 37, (4), 957-971.

Ragins, B. R., y Wiethoff, C. (2005). Understanding heterosexism at work: The straight problem. En R. L. Dipboye y A. Colella (Ed.), *Discrimination at work: The psychological and organizational bases*, Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, 177-201.

Ratcheva, V. (2009). Integrating diverse knowledge through boundary spanning processes: the case of multidisciplinary project teams. *International Journal of Project Management*, 27, (3), 206-215.

Rau, B. L., y Hyland, M. M. (2003). Corporate teamwork and diversity statements in college recruitment brochures: Effects on attraction. *Journal of Applied Social Psychology*, 33, (12), 3465-3492.

Rau, B. L., y Hyland, M. M. (2003). Corporate teamwork and diversity statements in college recruitment brochures: effects on attraction. *Journal of Applied Social Psychology*, 33, (12), 2465-2492.

Redding, G., y Witt, M. A. (2009). China's business system and its future trajectory. *Asia Pacific Journal of Management*, 26, (3), 381-399.

Reed, R., y DeFillippi, R. J. (1990). Causal ambiguity, barriers to imitation, and sustainable competitive advantage. *Academy of Management Review*, 15, (1), 88-102.

Referencias

Richard, O. C. (2000). Racial diversity, business strategy, and firm performance: A resource-based view. *Academy of Management Journal*, 43, (2), 164-177.

Richard, O. C., Barnett, T., Dwyer, S., y Chadwick, K. (2004). Cultural diversity in management, firm performance, and the moderating role of entrepreneurial orientation dimensions. *Academy of Management Journal*, 47, (2), 255-266.

Richard, O. C., Murthi, B. P. S., y Ismail, K. (2007). The impact of racial diversity on intermediate and long-term performance: The moderating role of environmental context. *Strategic Management Journal*, 28, (12), 1213-1233.

Richard, O. C., y Kirby, S. L. (1999). Organizational justice and the justification of work force diversity programs. *Journal of Business & Psychology*, 14, (1), 109-118.

Richard, O. C., y Shelor, R. M. (2002). Linking top management team age heterogeneity to firm performance: Juxtaposing two mid-range theories. *International Journal of Human Resource Management*, 13, (6), 958-974.

Richard, O., McMillan, A., Chadwick, K., y Dwyer, S. (2003). Employing an innovation strategy in racially diverse workforces. *Group & Organization Management*, 28, (1), 107-126.

Rijamampiana, R. y Carmichael, T. (2005). A pragmatic and Holistic Approach to Managing Diversity. *Problems and Perspectives in Management*, 3, 109-117

Rijamampianina, R. y Maxwell, T. (2002). The sharing principle: a way of managing multicultural organisations, *South African Journal of Business Management*, 33, (2), 1-11.

Riordan, C. M. (2000). Relational demography within groups: Past developments, contradictions, and new directions. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 19, 131-173.

Riordan, C. M., y McFarlane Shore, L. (1997). Demographic diversity and employee attitudes: An empirical examination of relational demography within work units. *Journal of Applied Psychology*, 82, (3), 342-358.

Roberson, L., Kulik, C. T., y Pepper, M. B. (2003). Using needs assessment to resolve controversies in diversity training design. *Group & Organization Management*, 28, (1), 148-174.

Roberson, Q. M., y Park, H. J. (2004). *Diversity reputation and leadership diversity as sources of competitive advantage in organizations*. Paper presented at the 2004 Annual Meeting of the Academy of Management in New Orleans, LA.

Roosevelt, Thomas, Jr. (1991). "The Concept of Managing Diversity." *The Best of the Bureaucrat*, (2), 41-44.

Rosen, B., y Lovelace, K. (1991). Piecing together the diversity puzzle. *HR Magazine*, 36, (9), 78-84.

Rosenzweig, M. L. (1998). Managing the new global workforce: Fostering diversity, forging consistency. *European Management Journal*, 16, (6), 644-652.

Rosenzweig, P. M., y Nohria, N. (1994). Influences on human resource management practices in multinational corporations. *Journal of International Business Studies*, 25, (2), 229-251.

Rosenzweig, P. M., y Singh, J. V. (1991). Organizational environments and the multinational enterprise. *Academy of Management Review*, 16, (2), 340-361.

Roth, K., y Morrison, A. J. (1992). Business-level competitive strategy: A contingency link to internationalization. *Journal of Management*, 18, (3), 473-487.

Roth, K., y O'Donnell, S. (1996). Foreign subsidiary compensation strategy: An agency theory perspective. *Academy of Management Journal*, 39, (3), 678-703.

Rugman, A. M. (1981). Research and development by multinational and domestic firms in Canada. *Canadian Public Policy*, 7, (4), 604-616.

Ruigrook, W. (2005). In kulturelle integration muss viel investiert werden, interview. *IO New Management*, 74, (1), 10-13.

Rumelt, R. P. (1974). *Strategy, structure, and economic performance*. Harvard University Press, Boston.

Rupp, D. E., Vodanovich, S. J., y Cred, M. (2006). Age bias in the workplace: The impact of ageism and causal attributions. *Journal of Applied Social Psychology*, 36, (6), 1337-1364.

Rust, R. T., y Miu, C. (2006). What academic research tells us about service, *Communications of the ACM*, 49, (7), 49-54.

Ruta, C. D. (2005). The application of change management theory to HR portal implementation in subsidiaries of multinational corporations. *Human Resource Management*, 44, (1), 35-53.

Rynes, S., y Rosen, B. (1995). A field survey of factors affecting the adoption and perceived success of diversity training. *Personnel Psychology*, 48, (2), 247-271.

Sacco, J. M., y Schmitt, N. (2003). *The relationship between demographic diversity and profitability: A longitudinal study*. (Paper presented at the 18th annual conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology). Orlando.

Saka, A. (2003). *Cross-national appropriation of work systems, japanese firms in the UK*. Edward Elgar, Cheltenham.

Sako, M. (1998). Does trust improve business performance? En C. Lane y R. Bachmann (Ed.), *Trust within and between organizations*, Oxford University Press, Oxford, 90-117.

Sambharya, R. B., Kumaraswamy, A., y Banerjee, S. (2005). Information technologies and the future of the multinational enterprise. *Journal of International Management*, 11, (2), 143-161.

- Sánchez, F. y otros (1998). *Psicología Social*. McGraw Hill. Madrid.
- Sano, M. y Di Martino, L.A. (2003) "Japanization" of the employment relationship: three cases in Argentina. *CEPAL Review*, 80, 177-186.
- Sawyer, O. O., Strauss, J., y Yan, J. (2005). Individual value structure and diversity attitudes: The moderating effects of age, gender, race, and religiosity. *Journal of Managerial Psychology*, 20, (6), 498-521.
- Schmitt, M., y Sadowski, D. (2003). A cost-minimization approach to the international transfer of HRM/IR practices: Anglo-saxon multinationals in the federal republic of Germany. *International Journal of Human Resource Management*, 14, (3), 409-430.
- Schneider, B. (1987). The people make the place. *Personnel Psychology*, 40, (3), 437-453.
- Schneider, S., y Barsoux, J. L. (2003). *Managing across cultures*. Pearson Education, Harlow.
- Schuler, R. S., Dowling, P. J., Smart, J. P., y Huber, V. L. (1992). *Human resource management in Australia*, Harper Educational Publishers, Sidney, segunda edición.
- Schuler, R. S., Dowling, P. J., y De Cieri, H. (1993). An integrative framework of strategic international human resource management. *International Journal of Human Resource Management*, 4, (4), 717-764.
- Schuler, R., y McMillan, I. C. (1988). Gaining competitive advantage through human resource management practices. En R. Schuler, S. Youngblood, y V. Huber (Ed.), *Readings in personnel and human resource management*, West Publishing Co., St. Paul, 14-23
- Schuman, M. (1995). Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. *Academy of Management Review*, 20, (3), 571-610.
- Scott, E. (2007). *The difference: How the power of diversity creates better groups, firms, schools and societies*. Princeton University Press, Princeton.
- Scott, R. W. (1995). *Institutions and organizations*. Sage, Thousand Oaks.
- Scott, R. W. (2001). *Institutions and organizations*. Sage, Thousand Oaks, segunda edición.
- Scullion, H., Collings, D. G., y Gunnigle, P. (2007). International human resource management in the 21st century: Emerging themes and contemporary debates. *Human Resource Management Journal*, 17, (4), 309-319.
- Selltiz, C. M., Deutsch, M., y Cook, S. W. (1980). *Métodos de investigación en las relaciones sociales*, Rialp, Madrid, novena edición.
- Sera, K. (1992). Corporate globalization: A new trend. *Executive*, 6, (1), 89-96.

- Shadur, M. A., Rodwell, J. J., y Bamber, G. J. (1995). The adoption of international best practices in a western culture: East meets west. *International Journal of Human Resource Management*, 6, (3), 735-757.
- Shaked, I. (1986). Are Multinational Corporations Safer? *Journal of International Business*, 17, (1), 83-106.
- Shaw, J. (1998). Cultural variations in management practice: An exploration of the management trainer's dilemma. *Public Administration & Development*, 18, (4), 399-412.
- Shaw, J. B., y Barrett-Power, E. (1998). The effects of diversity on small work group processes and performance. *Human Relations*, 51, (10), 1307-1325.
- Shen, J., Chanda, A., D'Netto, B., y Monga, M. (2009). Managing diversity through human resource management: An international perspective and conceptual framework. *International Journal of Human Resource Management*, 20, (2), 235-251.
- Shen, J., y Edwards, V. (2006). *International human resource management in chinese MNEs'*. Routledge, Londres.
- Shore, L. M., Cleveland, J. N., y Goldberg, C. B. (2003). Work attitudes and decisions as a function of manager age and employee age. *Journal of Applied Psychology*, 88, (3), 529-537.
- SHRM (2000). *Diversity Management Series Part I: Diversity Management In a Workplace* [www document] <http://www.shrm.org/diversity> (accessed 26 Jan 2006).
- SHRM (2002). *Diversity Initiative*, [www document] <http://www.shrm.org/diversity> (accessed 24 July 2003).
- Siliciano, J. I. (1996). The relationship of board member diversity to organizational performance. *Journal of Business Ethics*, 15, (12), 1313-1320.
- Simon, H. (1953). Causal ordering and identifiability. En W. C. Hood y T. C. Koopmans (Ed.), *Studies in econometric method*, John Wiley, Nueva York, 49-74.
- Simons, R. (1995). *Levels of control. How managers use innovative control systems to drive strategic renewal*, Harvard Business School Press, Boston.
- Singh, R. (2009). Does my structural model represent the real phenomenon?: A review of the appropriate use of structural equation modelling (SEM) model fit indices. *Marketing Review*, 9, (3), 199-212.
- Singh, V., y Point, S. (2006). (Re)presentations of gender and ethnicity in diversity statements on European company websites. *Journal of Business Ethics*, 68, (4), 363-379.
- Sippola, A., y Smale, A. (2007). The global integration of diversity management: A longitudinal case study. *International Journal of Human Resource Management*, 18, (11), 1895-1916.

- Sisson, K. (2001). *Reflections on the papers* (Presented to the DMU-IESE conference on Multinational Companies and HRM: Between Globalisation and National Business Systems, Leicester Business School, De Montfort University, 12–14 de julio). Leicester.
- Smith, C., y Meiksins, P. (1995). System society and dominance effects in crossnational organisational analysis. *Work, Employment and Society*, 9, (2), 241-267.
- Soltani, E. (2010). The overlooked variable in managing human resources of Iranian organizations: Workforce diversity - some evidence PB routledge. *International Journal of Human Resource Management*, 21, 1.
- Sorge, A. (1991). Strategic fit and the societal effect: Interpreting cross-national comparisons of technology, organization and human resources. *Organization Studies*, 12, (2), 161-190.
- Sparrow, P., Brewster, C. y Harris, H. (2004). *Globalizing Human Resource Management*. Routledge, London.
- Spender, J., y Grant, R. M. (1996). Knowledge and the firm: Overview. *Strategic Management Journal*, 17, 5-9.
- Stark, E. (2001). *Valuing diversity: strategic business imperative or HR agenda*, Institute of Behavioural and Applied Management Proceedings, 34-39.
- Suchman, M. C. (1995). Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. *Academy of Management Review*, 20, (3), 571-610.
- Suhrke, A. (1994) Environmental degradation and population flows, *Journal of International Affairs*, 47, (2), 437-496.
- Susaeta, L., y Navas, J. (2005). La diversidad cultural como fuente de ventaja competitiva. una aplicación a la empresa multinacional. *Cuadernos de Estudios Empresariales*, (15), 153-177.
- Susaeta, L., y Pin, J. R. (2008). *The five phases in the transfer of HR policies and practices within MNCs*. IESE Business School, Barcelona, Working Paper.
- Süß, S., y Kleiner, M. (2007). Diversity management in Germany: Dissemination and design of the concept. *International Journal of Human Resource Management*, 18, (11), 1934-1953.
- Syed, J. (2008). Employment prospects for skilled migrants: A relational perspective. *Human Resource Management Review*, 18, (1), 28-45.
- Syed, J., y Ozbilgin, M. (2009). A relational framework for international transfer of diversity management practices. *International Journal of Human Resource Management*, 20, (12), 2435-2453.
- Szulanski, G. (1996). Exploring internal stickiness: Impediments to the transfer of best practice within the firm, *Strategic Management Journal*, 17, Winter Special Issue, 27-43.

Taggart, J. H. (1998). Strategy shifts in MNC subsidiaries. *Strategic Management Journal*, 19, (7), 663.

Tajfel, H., Flament, C., Billig, M.G., y Bundy, R.F. (1971). Social categorization and intergroup behaviour. *European Journal of Social Psychology*, 1, 149-177.

Tajfel, H., y Turner, J. (1986). The social identity theory of intergroup behaviour. En S. Worchel and W. G. Austin (Eds.), *The Psychology of Intergroup Relations*, Chicago, 7-24.

Tajfel, H., y Turner, J. (1979). An integrative theory of intergroup conflict. En W.G. Austin. y S. Worchel (Eds.), *The Social Psychology of Intergroup Relations*, Brooks/Cole, Monterey, 33-47

Tallman, S., y Li, J. (1996). Effects of international diversity and product diversity on the performance of multinational firms. *Academy of Management Journal*, 39, (1), 179-196.

Tayeb, M. (1998). Transfer of HRM practices across cultures: An american company in Scotland. *International Journal of Human Resource Management*, (9), 2, 332-358.

Taylor, S. y Beechler, S. (1993). Human resource management integration and adaptation in multinational firms. En S. Prasad and R. Peterson (Eds), *Advances in International Comparative Management*, CT:JAI Press, Greenwich, (8), 115-174.

Taylor, S., Beechler, S., y Napier, N. (1996). Toward an integrative model of strategic international human resource management. *Academy of Management Review*, 21, (4), 959-985.

Ted, J.T. (2005). 'Diversity at IBM, global workforce Diversity,' *Human Resource Management*, 44, (1), 73-77.

Teicher, J., y Spearitt, K. (1996). From equal employment opportunity to diversity management. *International Journal of Manpower*, 17, (4), 109.

Tempel, A. y Walgenbach, P. (2004). Global Standardization of Organizational Forms and Management Practices? What New Institutionalism and the Business-Systems Approach Can Learn from Each Other, *Journal of Management Studies*, 0, (0), 1-24

Tempel, A., y Walgenbach, P. (2007). Global standardization of organizational forms and management practices? What new institutionalism and the business-systems approach can learn from each other. *Journal of Management Studies*, 44, (1), 1-24.

Temple, J. (1999). The new growth evidence. *Journal of Economic Literature*, 37, (1), 112.

Thelen, K. A. (1991). *Union of Parts: Labour Politics in Postwar Germany*, Ithaca, Cornell University Press, New York.

Thomas Jr., R. R. (1990). From affirmative action to affirming diversity. *Harvard Business Review*, 68, (2), 107-117.

Thomas, D. A., y Ely, R. J. (1996). Making differences matter. *Harvard Business Review*, 74, (5), 79-90.

Thomas, D. y Robin J. (2001). Cultural diversity at work: the effects of diversity perspectives on work group processes and outcomes, *Administrative Science Quarterly*, 46, (2), 229-273.

Thomas, R. (1990). From affirmative action to affirming diversity. *Harvard Business Review*, 68, (2), 107-118.

Thomas, R. (1996). *Redefining Diversity*, American Management Association, New York.

Thompson, L. F., Surface, E. A., Martin, D. L., y Sanders, M. G. (2003). From paper to pixels: Moving personnel surveys to the web. *Personnel Psychology*, 56, (1), 197-227.

Tolbert, P. S., y Zucker, L. G. (1983). Institutional sources of change in the formal structure of organizations: The diffusion of civil service reform, 1880-1935. *Administrative Science Quarterly*, 28, (1), 22-39.

Tolbert, P., y Zucker, L. (1996). The institutionalization of institutional theory. En S. Glegg, G. Hardy, y W. Nord (Ed.), *Handbook of organization studies*, Sage, Thousand Oaks, 175-190.

Tolliday, S., Boyer, R., Charron, E. y Jürgens, U. (1998). Introduction: Between Imitation and Innovation: the Transfer and Hybridization of Productive models in the International Automobile Industry. En R. Boyer., E. Charron., U. Jürgens, y S. Tolliday, S (eds.), *Between Imitation and Innovation: the Transfer and Hybridization of Productive models in the International Automobile Industry*, Oxford University Press, Oxford, 1-19.

Townley, B. (2008). *Reason's Neglect. Rationality and Organizing*. Oxford and New York, Oxford University Press

Tregaskis, O., Edwards, T., Edwards, P., Ferner, A. y Marginson, P. (2008). *Transnational learning capability in multinational firms: mediated country of origin effects*, forthcoming.

Tregaskis, O., Edwards, T., Edwards, P., Ferner, A., y Marginson, P. (2010). Transnational learning structures in multinational firms: Organizational context and national embeddedness. *Human Relations*, 63, (4), 471-499.

Tregaskis, O., Glover, L. y Ferner, A. (2005). *International HR Networks*. CIPD Research Report, CIPD, London.

Triandis, H. (1976). The future of pluralism revisited, *Journal of Social Issues*, 32, 179-208.

Triandis, H. (2003) The future of workforce diversity in international organisations: a commentary. *Applied Psychology: An International Review*, 52, (3), 486-496.

Triandis, H. C. (1995). *Individualism- Collectivism*. Boulder, CO: West.

Triandis, H. y Bhawuk, D. P. (1994). *Bridging the gap between theory and practice: A comparative study of current diversity programs*. Final report, working paper n° 2. Champaign: University of Illinois Center of Human Resource Management.

Truss, C. (1999). 'Human Resource Management: Gendered Terrain?,' *The International Journal of Human Resource Management*, 10, (2), 180–200.

Truss, C., Gratton, L., Hope-Hailey, V., Stiles, P., y Zaleska, J. (2002). Paying the piper: Choice and constraint in changing HR functional roles. *Human Resource Management Journal*, 12, (2), 39-63.

Tsai, W., y Ghoshal, S. (1998). Social capital and value creation: The role of intrafirm networks. *Academy of Management Journal*, 41, (4), 464-476.

Tsui, A. S., Egan, T. D., y O'Reilly III, C. A. (1992). Being different: Relational demography and organizational attachment. *Administrative Science Quarterly*, 37, (4), 549-579.

Tsui, A. S., y O'Reilly III, C. A. (1989). Beyond simple demographic effects: The importance of relational demography in superior-subordinate dyads. *Academy of Management Journal*, 32, (2), 402-423.

Tuckman, B. W. (1978). *Conducting Educational Research*, Hartcourt Brace Jovanovich, New York.

Tung, R. L. (1993). Managing cross-national and intra-national diversity. *Human Resource Management*, 32, (4), 461-477.

Turner, T., D'Art, D., y Gunnigle, P. (1997). Pluralism in retreat? A comparison of irish and multinational manufacturing companies. *International Journal of Human Resource Management*, 8, (6), 825-840.

Tüselmann, H., McDonald, F., y Heise, A. (2003). Employee relations in German multinationals in an anglo-saxon setting: Toward a germanic version of the anglo-saxon approach?, *European Journal of Industrial Relations*, 9, (3), 327-350.

Tyre, M. J., y von Hippel, E. (1997). The situated nature of adaptive learning in organizations. *Organization Science*, 8, (1), 71-83.

Ulrich, D., Halbrook, R., Meder, D., Stuchlik, M., y Thorpe, S. (1991). Employee and customer attachment: Synergies for competitive advantage. *Human Resource Planning*, 14, (2), 89-103.

Ulrich, D., y Barney, J. B. (1984). Perspectives in organizations: Resource dependence, efficiency, and population. *Academy of Management Review*, 9, (3), 471-481.

Vachani, S. (1999). Global diversification's effect on multinational subsidiaries' autonomy. *International Business Review*, 8, (5), 535-560.

- Van den Bos, K., Lind, E. A., Vermunt, R., y Wilke, H. A. M. (1997). How do I judge my outcome when I do not know the outcome of others? The psychology of the fair process effect. *Journal of Personality & Social Psychology*, 72, (5), 1034-1046.
- Van Knippenberg, D., De Dreu, C. K., Carsten K. W., y Homan, A. C. (2004). Work group diversity and group performance: An integrative model and research agenda. *Journal of Applied Psychology*, 89, (6), 1008-1022.
- Vernon, R. y L. T. Wells. (1986). *Manager in the International Economy*, Englewood Cliffs: Prentice Hall, New Jersey.
- Von Bergen, C. W., Soper, B., y Foster, T. (2002). Unintended negative effects of diversity management. *Public Personnel Management*, 31, (2), 239-251.
- Wagner, W. G., Pfeffer, J., y O'Reilly III, C. A. (1984). Organizational demography and turnover in top-management groups. *Administrative Science Quarterly*, 29, (1), 74-92.
- Wailles, N., Ramia, G., y Lansbury, R. D. (2003). Interests, institutions and industrial relations. *British Journal of Industrial Relations*, 41, (4), 617-637.
- Walsh, J. P. (1995). Managerial and organizational cognition: Notes from a trip down memory lane. *Organization Science*, 6, (3), 280-321.
- Wang, S., Tong, T. W., Chen, G., y Kim, H. 2009. Expatriate utilization and foreign direct investment performance: The mediating role of knowledge transfer. *Journal of Management*, 35, (5), 1181-1206.
- Ward, A. J., Lankau, M. J., Amason, A. C., Sonnenfeld, J. A., y Agle, B. R. (2007). Improving the performance of top management teams. *Sloan Management Review*, 48, (3), 85-90.
- Watkins, K. E. (1995). Changing managers' defensive reasoning about work/family conflicts. *Journal of Management Development*, 14, (2), 77-88.
- Watson, W. E., Kumar, K., y Michaelsen, L. K. (1993). Cultural diversity's impact on interaction process and performance: Comparing homogeneous and diverse task groups. *Academy of Management Journal*, 36, (3), 590-602.
- Weigelt, C., y Sarkar, M. B. (2009). Learning from supply-side agents: The impact of technology solution providers' experiential diversity on clients' innovation adoption. *Academy of Management Journal*, 52, (1), 37-60.
- Welge, M. K. y Holtbrügge, D. (2003). *Internationales Management – Theorien, Funktionen*, Fallstudien; 3. Aufl., Stuttgart.
- Wentling, R. M. (2004). Factors that assist and barriers that hinder the success of diversity initiatives in multinational corporations. *Human Resource Development International*, 7, (2), 165-180.

Wentling, R. M., y Palma-Rivas, N. (1998). Current status and future trends of diversity initiatives in the workplace: Diversity experts' perspective. *Human Resource Development Quarterly*, 9, (3), 235-253.

Wentling, R.M. y Palma-Rivas, N. (2000). "Current status of diversity initiatives in selected multinational corporations". *Human Resource Development Quarterly*, 11, (1), 35-60.

Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5, (2), 171-180.

Westney, D. E. (1988). *Isomorphism, Institutionalisation, and the Multinational Enterprise*, paper presented at the Academy of International Business annual meeting, San Diego.

Westney, D. E. (1989). The international transfer of organizational technologies. *International Trade Journal*, 4, (1), 69-90.

Westney, D. E. (1993). Institutionalization Theory and the Multinational Corporation. En *Multinational Companies and HRM: Between Globalisation and National Business Systems*, Leicester Business School, De Montfort University, Leicester.

Westphal, J. D., y Graebner, M. E. (2010). A matter of appearances: How corporate leaders manage the impressions of financial analysts about the conduct of their boards. *Academy of Management Journal*, 53, (1), 15-44.

Wheaton, B., Muthen, B., Almin, D. y Summers, G. (1977). Assessing reliability and stability in panel models. En D. Heise (ed.), *Sociological Methodology*, Jossey Bass, San Francisco.

Wheeler, M. L. (1998). Measuring diversity: A strategy for organizational effectiveness. *Employment Relations Today*, 25, (1), 61-68.

Wheeler, M.L. (1995). *Diversity: Business rationale and strategies*. Research report no. 1030-95RR. New York: Conference Board.

Whetten, D. A. (1989). What constitutes a theoretical contribution? *Academy of Management Review*, 14, (4), 490-495.

Whitehouse, G. (1992). Legislation market gender inequality of analysis of OECD countries. *Work Employment and Society*, 6, (1), 65-86.

Whitley, R. (1991). The societal construction of business systems in East Asia, *Organization Studies*, 12, (1), 1-28.

Whitley, R. (1992). *European Business Systems*. Sage, London.

Whitley, R. (1994) Societies, Firms and Markets: The Social Structuring of Business Systems. En R. Whitley (eds.) *European Business Systems. Firms and Markets in their National Contexts*, Sage: London, 5-45.

Whitley, R. (2001) How and why are international firms different? The consequences of cross-border managerial coordination for firm characteristics and behaviour. En Morgan, G.,

Kristensen, P. H. y Whitley, R. (ed.), The *Multinational Firm: organizing across institutional and national divides*, Oxford University Press, Oxford, 27-68.

Whittington, R. (1988). Environmental structure and theories of strategic choice. *Journal of Management Studies*, 25, (6), 521-536.

Williams, J. (1997). The Sampling Process, Chapter 3 in T. Brannick and W. Roche (eds.), *Business Research Methods*, Oak Tree Press, Dublin, 61-95.

Williams, K. y O'Reilly, C. A., (1998). Demography and Diversity in Organizations: A Review of 40 Years of Research. in Staw, B. M./ Sutton, R. (eds.), *Research in Organizational Behaviour*, CT: JAI Press, Greenwich, 77-140.

Winter, S. G. (1988). On coase, competence, and the corporation. *Journal of Law, Economics & Organization*, 4, (1), 163-180.

Winter, S. G. (1995). *Four Rs of Profitability: Rents, Resources, Routines and Replication. Resource-Based and Evolutionary Theories of the Firm: Towards a Synthesis*. C. A. Montgomery, Kluwer Academic Publishers, Norwell, MA, 147-178.

Wise, L. R., y Tschirhart, M. (2000). Examining empirical evidence on diversity effects: How useful is diversity research for public-sector managers? *Public Administration Review*, 60, (5), 386-394.

Wright, P. M., Dunford, B. B., y Snell, S. A. (2001). Human resources and the resource based view of the firm. *Journal of Management*, 27, (6), 701-727.

Wright, P. M., y McMahan, G. C. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of Management*, 18, (2), 295-320.

Wright, P., Ferris, S. P., Hiller, J. S., y Kroll, M. (1995). Competitiveness through management of diversity: Effects on stock price valuation. *Academy of Management Journal*, 38, (1), 272-287.

Wright, S. S. (1921). Correlation of causation. *Journal of Agricultural Research*, (20), 557-85.

Xu, D., y Shenkar, O. (2002). Institutional distance and the multinational enterprise. *Academy of Management Review*, 27, (4), 608-618.

Yan, Y. (2003). A comparative study of human resource management practices in international joint ventures: The impact of national origin. *International Journal of Human Resource Management*, 14, (4), 487-510.

Young, A. M., y Hurlic, D. (2007). Gender enactment at work: The importance of gender and gender-related behavior to person-organizational fit and career decisions. *Journal of Managerial Psychology*, 22, (2), 168-187.

Zahra, S. A., Neubaum, D. O., y Huse, M. (2000). Entrepreneurship in medium-size companies: Exploring the effects of ownership and governance systems. *Journal of Management*, 26, (5), 947-976.

Zaltman, G., Duncan, R. y Holbek, J. (1973). *Innovations and Organizations*. Wiley-Interscience, New York.

Zanfei, A. (2000). Transnational firms and the changing organisation of innovative activities. *Cambridge Journal of Economics*, 24, (5), 516-542.

Zeira, Y., y Harari, E. (1977). Genuine multinational staffing policy: Expectations and realities. *Academy of Management Journal*, 20, (2), 327-333.

Ziener, M. (1985). *Controlling im multinationalen Unternehmen*, Diss., Landsberg am Lech.

Zucker, L. G. (1977). The role of institutionalization in cultural persistence. *American Sociological Review*, 42, (5), 726-743.

Fuentes del derecho

Ámbito internacional

Carta de Naciones Unidas de 1945

El objetivo fundamental de la carta de Naciones Unidas, entre sus propósitos de colaboración internacional, es el de la «solución de problemas internacionales de carácter económico, cultural o humanitario, y en el desarrollo y estímulo del respeto a los derechos humanos y a las libertades fundamentales de todos, sin hacer distinción por motivos de raza, sexo, idioma o religión», y así lo dice textualmente en el art. 1.3.

Declaración Universal de Derechos Humanos de diciembre de 1945

El art. 2 de la Declaración Universal declara que toda persona tiene los derechos y libertades que se recogen en su articulado, «sin distinción alguna de raza, color, sexo, idioma, religión, opinión política o de cualquier otra índole, origen nacional o social, posición económica, nacimiento o cualquier otra condición».

- Pacto Internacional de Derechos Civiles y Políticos de 16 de diciembre de 1966
- Pacto Internacional de Derechos Económicos Sociales y Culturales de diciembre de 1966
- Convenio Europeo de Derechos Humanos y Libertades Fundamentales de 4 de noviembre de 1950, ratificado por España en 1979.

Todos los pactos y declaraciones mencionadas afectan a los cinco grandes grupos a los que anteriormente hemos hecho referencia. De forma particular, nos encontramos con otras normas de ámbito internacional que regulan específicamente cada uno de esos bloques.

1.- Diversidad de género

- Convención sobre la eliminación de todas las formas de discriminación contra la mujer. Diciembre de 1979.

- Protocolo Facultativo de la Convención sobre la eliminación de todas las formas de discriminación contra la mujer. Octubre de 1999.

2.- Religión

- Declaración sobre la eliminación de todas las formas de intolerancia y discriminación fundadas en la religión o las convicciones. Noviembre de 1981.

3.- Diversidad de origen racial o étnico

- Convención Internacional sobre la Eliminación de todas las Formas de Discriminación Racial. Diciembre de 1965.
- Declaración sobre los derechos humanos de los individuos que no son nacionales del país en que viven. Diciembre de 1985.
- Convención internacional sobre la protección de los derechos de todos los trabajadores migratorios y de sus familiares. Diciembre de 1990.

4.- Discapacidad

- Convención sobre los derechos de las personas con discapacidad de Naciones Unidas (13 de diciembre de 2006)

5.- Edad

- Plan de Acción Internacional sobre el Envejecimiento y Actividades Conexas. 1992.

Del mismo modo, algunos convenios de la OIT han definido en su articulado lo que se entiende por trato discriminatorio, y así dice textualmente:

«Cualquier distinción, exclusión o preferencia basada en motivos de raza, color, sexo, religión, opinión política, ascendencia nacional u origen social, que tenga por efecto anular o alterar la igualdad de oportunidad o de trato en el empleo y en la ocupación»⁷⁹

Ámbito europeo

Antecedentes de las directivas sobre igualdad racial e igualdad en el empleo:

Las directivas de la UE para combatir la discriminación se derivan directamente del Tratado de Ámsterdam y fueron aprobadas unánimemente por los gobiernos de la UE, en los 18 meses siguientes a la entrada en vigor del Tratado en mayo de 1999.

El Tratado, que establece los principios y los objetivos de la Unión Europea, afirma que: «La Unión se basa en los principios de libertad, democracia, respeto de los derechos humanos y de las libertades fundamentales... principios que son comunes a los Estados miembros.»

Subraya la importancia fundamental de la no discriminación y extiende este principio a otros ámbitos, además de la nacionalidad y de la igualdad de retribución entre hombres y mujeres, temas tratados anteriormente. En particular, otorga a la Unión Europea competencias para adoptar medidas contra la discriminación basada en toda una serie de motivos.

Estas competencias se establecen en el artículo 13:

«Sin perjuicio de las demás disposiciones del presente Tratado y dentro de los límites de las competencias atribuidas a la Comunidad por el mismo, el Consejo, por unanimidad, a propuesta de la Comisión y previa consulta al Parlamento Europeo, podrá adoptar acciones adecuadas para luchar contra la discriminación por motivos de sexo, de origen racial o étnico, religión o convicciones, discapacidad, edad u orientación sexual.»

Fundamento de las directivas sobre igualdad racial e igualdad en el empleo:

El principio básico subyacente en las directivas es que todos los ciudadanos deberían tener derecho a recibir un trato igualitario y justo. Una responsabilidad fundamental de la UE es defender este derecho humano fundamental. Como ambas directivas ponen claramente de manifiesto, esto es esencial para que la UE se desarrolle como «un área de libertad, seguridad y justicia». También es esencial para mantener el principio paralelo de garantizar la igualdad de oportunidades, y para que todas las personas disfruten de igualdad de oportunidades con objeto de realizar su potencial y de lograr aquello de lo que son capaces.

A su vez, esto es importante si se quieren alcanzar los objetivos más amplios de la UE. Según las directivas, la discriminación puede «poner en peligro la consecución de los objetivos del Tratado CE, en particular el logro de un alto nivel de empleo y de protección social, la

elevación del nivel y de la calidad de vida, la cohesión económica y social y la solidaridad». También puede poner en peligro los objetivos de la estrategia europea de empleo, que consisten en promover «un mercado de trabajo favorable a la integración social» y en apoyar «a los trabajadores de más edad, a fin de prolongar su participación en la población activa ».

A continuación presentamos el elenco de Directivas Comunitarias aprobadas, relacionadas con la gestión de la diversidad en la empresa. Con el tiempo se han incorporado a la normativa interna de cada uno de los Estados miembros. A través de estas directivas, la Unión Europea obliga a los Estados miembros a conseguir un resultado concreto, pero deja a su criterio la concreción de la forma y medios para su obtención.

En materia de diversidad, es decir, reguladoras de derechos de los colectivos a los que venimos haciendo referencia, nos encontramos con las siguientes:

- Directiva Comunitaria 75/117 CE de 10 de febrero de 1975.

Relativa a la aproximación de las legislaciones de los Estados miembros que se refieren a la aplicación del principio de igualdad de retribución entre los trabajadores masculinos y femeninos.

- Directiva Comunitaria 76/207 CE de de febrero de 1976.

Relativa a la aplicación del principio de igualdad de trato entre hombres y mujeres en lo que se refiere al acceso al empleo, a la formación y a la promoción profesionales, y a las condiciones de trabajo.

- Directiva 79/7 CE de diciembre de 1978.

Relativa a la aplicación progresiva del principio de igualdad de trato entre hombres y mujeres en materia de seguridad social.

- Directiva Comunitaria 86/613 CE de 11 de diciembre de 1986.

Relativa a la igualdad de trato entre hombres y mujeres que ejercen una actividad autónoma, incluidas las actividades agrícolas, así como la protección de la maternidad.

- Directiva Comunitaria 97/ 80 CE de 1 de diciembre de 1997.

Relativa a la carga de la prueba en los casos de discriminación por razón de sexo.

- Directiva Comunitaria 86/378 CE de 24 de julio de 1986.

Relativa a la aplicación del principio de igualdad de trato entre hombres y mujeres en los regímenes profesionales de seguridad social.

- Carta Comunitaria de los derechos fundamentales de los trabajadores de 9 de diciembre de 1989.

- Directiva Comunitaria 2000/43 de 29 de junio de 2000.

Relativa a la aplicación del principio de igualdad de trato de las personas independientemente de su origen racial o étnico.

- Aplica el principio de igualdad de trato de las personas independientemente de su origen racial o étnico.
- Protege contra la discriminación en el empleo y la formación, la educación, la seguridad social, la asistencia sanitaria y el acceso a bienes y servicios.
- Define la discriminación directa e indirecta, el acoso y la victimización.
- Da a las víctimas de discriminación el derecho para presentar una denuncia por vía judicial o administrativa, y prevé la imposición de sanciones a la parte demandada culpable de discriminación.
- La carga de la prueba en los procedimientos civiles y administrativos será compartida por la parte demandada y la parte demandante.
- Prevé la creación en cada Estado miembro de uno o más organismos de promoción de la igualdad de trato, que prestarán asistencia independiente a las víctimas de discriminación por motivos de origen racial o étnico.

- Directiva Comunitaria 2000/78 CE de 2 de noviembre de 2000.

Relativa al establecimiento de un marco general para la igualdad de trato en el empleo y la ocupación.

- Aplica el principio de igualdad de trato de las personas en el empleo y la formación, independientemente de su religión o convicciones, de discapacidad, orientación sexual o edad.

- Su definición de discriminación y las disposiciones en materia de derecho de denuncia y carga de la prueba son iguales a las de la directiva sobre la igualdad de trato de las personas independientemente de su origen racial o étnico.
- Exige que los empresarios realicen los ajustes razonables necesarios para atender las necesidades de personas con discapacidad aptas para desempeñar los trabajos en cuestión.
- Permite excepciones limitadas al principio de igualdad de trato, por ejemplo, para respetar el espíritu de organizaciones religiosas o hacer posible la realización de programas especiales para promover la integración de jóvenes trabajadores o trabajadores de mayor edad en el mercado de trabajo.

- Carta de Derechos Fundamentales de la Unión Europea de 7 de diciembre de 2000.
- Directiva Comunitaria 2002/ 73 CE de 23 de septiembre de 2002.

Modifica la Directiva 76/207 /CEE del Consejo relativa a la aplicación del principio de igualdad de trato entre hombres y mujeres en lo que se refiere al acceso al empleo, a la formación y a la promoción profesionales, y a las condiciones de trabajo.

- Directiva Comunitaria 2004/113 CE de 13 de diciembre de 2004.

Por la que se aplica el principio de igualdad de trato entre hombres y mujeres al acceso a bienes y servicios y su suministro.

- Directiva del Parlamento Europeo 2006/54 CE de de julio de 2006.

Relativa a la aplicación del principio de igualdad de oportunidades e igualdad de trato entre hombres y mujeres en asuntos de empleo y ocupación (refundición).

Ámbito interno

En líneas generales, determinados artículos de nuestra normativa hacen referencia a la prohibición expresa de trato diferente y discriminatorio, cuando éste se base en algunos de los motivos a los que nos hemos referido, es decir, género, raza, edad, ideología, orientación sexual, etc.

- Art. 9.2 CE.

«Corresponde a los poderes públicos promover las condiciones para que la libertad y la igualdad del individuo y de los grupos en que se integra sean reales y efectivas; remover los

obstáculos que impidan o dificulten su plenitud y facilitar la participación de todos los ciudadanos en la vida política, económica, cultural y social».

- Art. 14 de la Constitución Española. Principio de igualdad.

«Los españoles son iguales ante la ley, sin que pueda prevalecer discriminación alguna por razón de nacimiento, raza, sexo, religión, opinión o cualquier otra condición o circunstancia personal o social».

- Art. 314 Código Penal.

«Los que produzcan una grave discriminación en el empleo, público o privado, contra alguna persona por razón de su ideología, religión o creencias, su pertenencia a una etnia, raza o nación, su sexo, orientación sexual, situación familiar, enfermedad o minusvalía, por ostentar la representación legal o sindical de los trabajadores, por el parentesco con otros trabajadores de la empresa o por el uso de alguna de las lenguas oficiales dentro del Estado español, y no restablezcan la situación de igualdad ante la ley tras requerimiento o sanción administrativa, reparando los daños económicos que se hayan derivado, serán castigados con la pena de prisión de seis meses a dos años o multa de 12 a 24 meses».

- Art. 4.2, c) del Estatuto de los Trabajadores.

«Derecho a no ser discriminados para el empleo, o una vez empleados, por razones de sexo, estado civil, por la edad dentro de los límites marcados por esta Ley, raza, condición social, ideas religiosas o políticas, afiliación o no a un sindicato, así como por razón de lengua, dentro del Estado español».

- Art. 17 del Estatuto de los Trabajadores.

Referido a la no discriminación en las relaciones laborales, dice lo siguiente: «Se entenderán nulos y sin efecto los preceptos reglamentarios, las cláusulas de los convenios colectivos, los pactos individuales y las decisiones unilaterales del empresario que contengan discriminaciones directas o indirectas desfavorables por razón de edad o discapacidad, o favorables o adversas, en el empleo, así como en materia de retribuciones, jornada y demás condiciones de trabajo por circunstancias de sexo, origen, incluido el racial o étnico, estado civil, condición social, religión o convicciones, ideas políticas, orientación sexual, adhesión o

no a sindicatos y a sus acuerdos, vínculos de parentesco con otros trabajadores en la empresa y lengua dentro del Estado español».

- Art. 23 de la LO 14/2003 de 20 de noviembre (Ley de Extranjería).

Más concretamente, podemos encontrar diversas referencias expresas a alguno de los bloques que hemos tratado.

Discapacidad

- Ley 51/2003, de 2 de diciembre, de igualdad de oportunidades, no discriminación y accesibilidad universal de las personas con discapacidad.
- Real Decreto 1414/2006, de 1 de diciembre, por el que se determina la consideración de persona con discapacidad a los efectos de la Ley 51/2003, de 2 de diciembre, de igualdad de oportunidades, no discriminación y accesibilidad universal de las personas con discapacidad.
- Real Decreto 141 /2006, de 1 de diciembre, por el que se establece el sistema arbitral para la resolución de quejas y reclamaciones en materia de igualdad de oportunidades, no discriminación y accesibilidad por razón de discapacidad.

Género

- Art. 4.2, 16.2 y 17 del Estatuto de los Trabajadores.
- Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la Igualdad Efectiva entre Mujeres y Hombres.
- Ley Orgánica 1/2004, de 2 de diciembre, de Medidas de Protección Integral contra la Violencia de Género.

Nacionalidad

- Arts. 23 y 24 de la Ley Orgánica 4/2000 de 11 de enero, sobre derechos y libertades de los extranjeros en España y su integración social.
- Art.53.2 de la Constitución española.

Ámbito empresarial

A través de los convenios colectivos, las empresas tienen la facultad de mejorar cualquier disposición normativa en materia de derechos y obligaciones de las partes firmantes de un contrato de trabajo.

La negociación colectiva es el medio oportuno para que las empresas regulen y gestionen la diversidad de sus plantillas, pudiendo hacer de ellas, y de la pluralidad que suponen, un elemento distintivo y enriquecedor.

Anexo 2: Características de la población

La población está compuesta por 895 empresas, subsidiarias españolas de MNCs extranjeras que operan en España. A continuación, se muestran sus características:

País de origen

Figura 1: País de origen de las MNCs extranjeras en España (en valores absolutos)

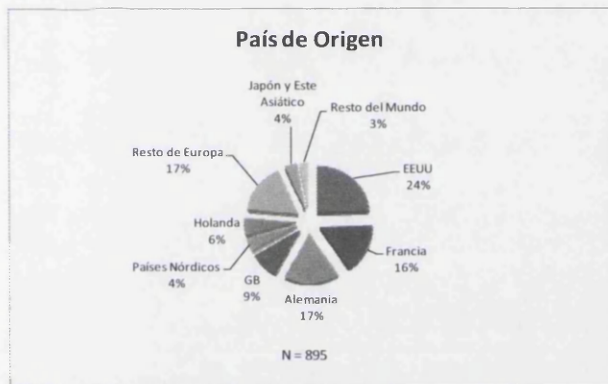


Figura 2: Frecuencias País de origen de las MNCs extranjeras en España (en porcentajes)

| País | Nº de Empresas | % |
|-----------------------|----------------|---------|
| EEUU | 219 | 24,47% |
| Francia | 148 | 16,54% |
| Alemania | 149 | 16,65% |
| GB | 78 | 8,72% |
| Países Nórdicos | 38 | 4,25% |
| Holanda | 52 | 5,81% |
| Resto de Europa | 153 | 17,09% |
| Japón y Este Asiático | 35 | 3,91% |
| Resto del Mundo | 23 | 2,57% |
| TOTAL | 895 | 100,00% |

Tipos de Capitalismo

Figura 3: Clasificación por tipos de Capitalismos de las empresas de la población



Número de empleados a nivel mundial y en España

Figura 4: Distribución según número de empleados totales

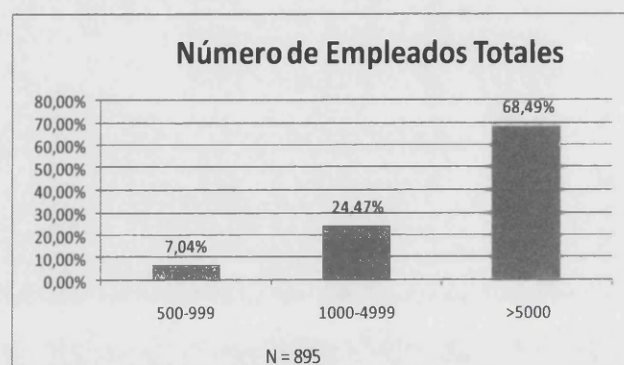
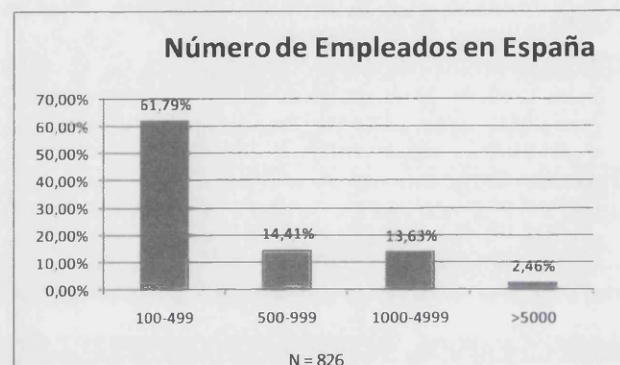


Figura 5: Distribución según número de empleados totales en España⁸⁰



Sector de operaciones

Figura 6: Distribución según sector de operaciones

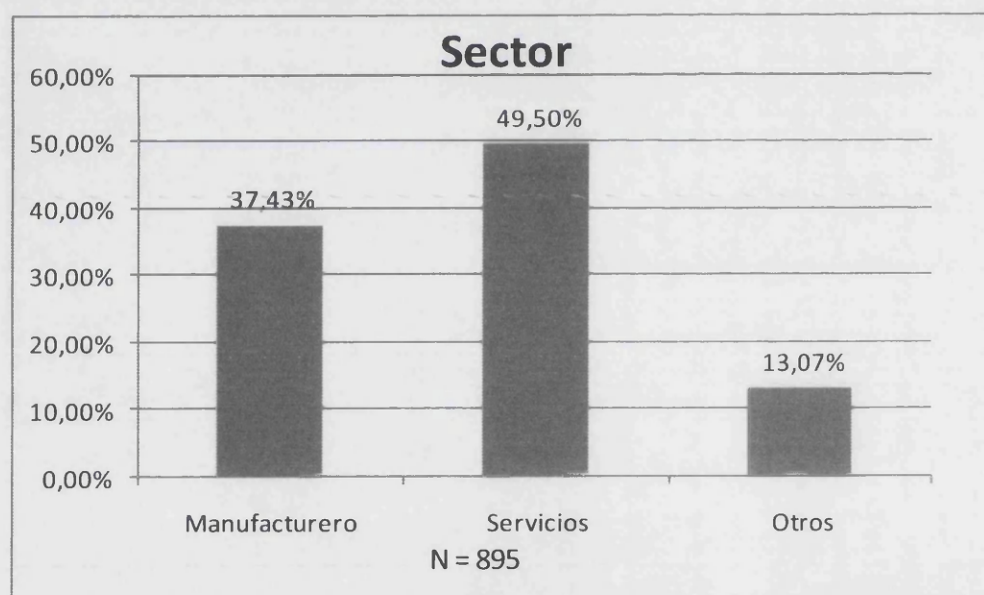


Figura 7. Distribución según sector de operaciones WEF⁸¹

| SECTORES | Nº de Firmas |
|---|---------------------|
| Energía (petróleo, gas y electricidad) | 17 |
| Bancos, seguros y otros servicios financieros | 58 |
| Aeronáutica, viajes y turismo | 30 |
| Venta minorista y bienes de consumo | 122 |
| Minería y metales | 83 |
| Electrónica, tecnologías de la información y telecomunicaciones | 100 |
| Medios de comunicación y entretenimiento | 11 |
| Servicios para la salud | 10 |
| Servicios profesionales | 129 |
| Construcción y servicios de ingeniería | 18 |
| Automoción | 72 |
| Alimentos y Bebidas | 40 |
| Productos químicos, farmacéuticos y biotecnología | 105 |
| Otros | 100 |
| TOTAL | 895 |

Anexo 3: Características de la muestra

La muestra obtenida está compuesta por 235 empresas, todas ellas subsidiarias de MNCs extranjeras que operan en España. Esto supone una tasa de respuesta del 26,25%. En resumen, nuestra muestra presenta las siguientes características:

País de origen

La figura 1, representa en porcentajes y valores absolutos la composición de la muestra por países.

Figura 1: País de origen de las MNCs extranjeras en España

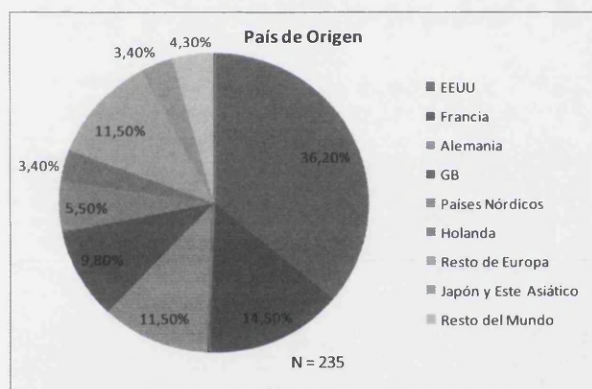


Figura 2: Descriptivo del País de origen de las MNCs extranjeras en España

| País de origen | N | % | % Acumulado |
|-----------------------|-----|-------|-------------|
| EE.UU. | 85 | 36,2 | 36,2 |
| Francia | 34 | 14,5 | 50,6 |
| Alemania | 27 | 11,5 | 62,1 |
| UK | 23 | 9,8 | 71,9 |
| Países Nórdicos | 13 | 5,5 | 77,4 |
| Holanda | 8 | 3,4 | 80,9 |
| Resto de Europa | 27 | 11,5 | 92,3 |
| Japón y Este Asiático | 8 | 3,4 | 95,7 |
| Resto del Mundo | 10 | 4,3 | 100,0 |
| Total | 235 | 100,0 | |

Figura 2.: Clasificación de la muestra según los distintos tipos de capitalismo



Número de empleados totales y en España

Figura 3: Número de empleados de las empresas de la muestra a nivel mundial

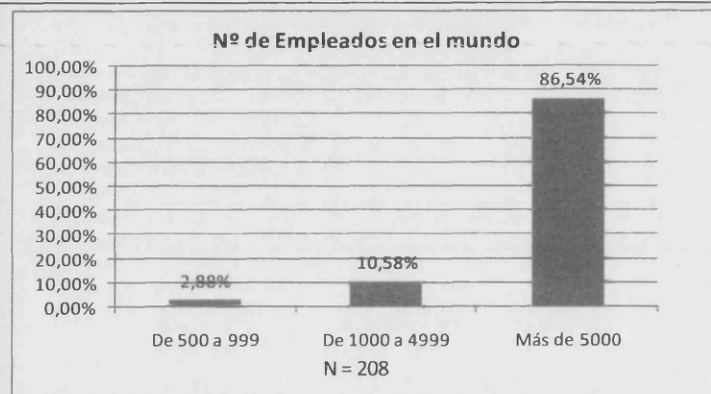
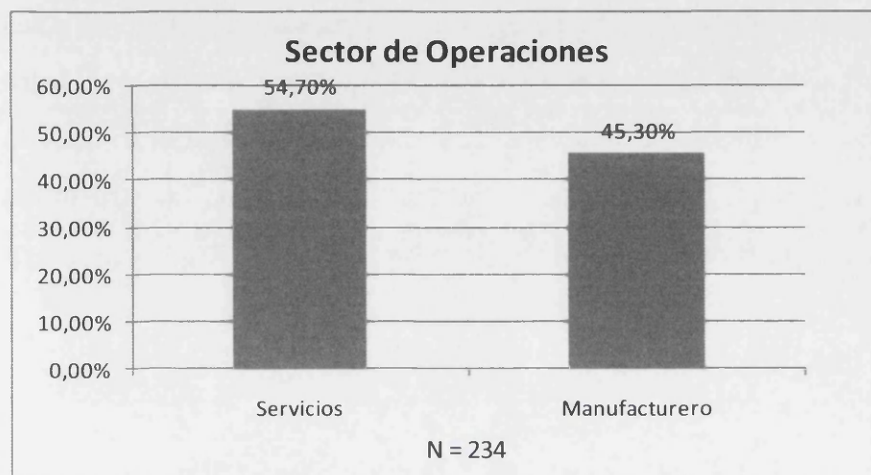


Figura 4: Número de empleados de las empresas de la muestra en España



Sector de operaciones

Figura 5.: Clasificación por sectores



Anexo 4. Análisis comparativo población-muestra

En este anexo se lleva a cabo una comparación entre las características de la población y las de la muestra. Aunque en algunos casos, como veremos más adelante, población y muestra difieren considerablemente, en esta tesis hemos optado por no asignar pesos a la muestra, con el fin de que ésta replicara las características de la población, debido a que nuestro único criterio de corte era el número de empleados, como se explica en el capítulo 3.

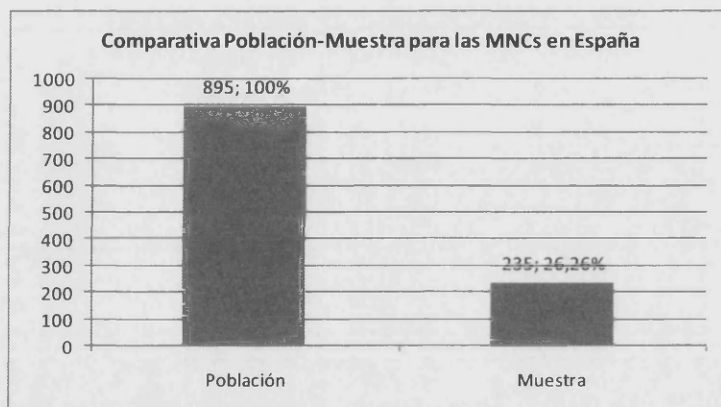
País de origen (en función del tipo de capitalismo al que pertenezca)

Figura 1: Comparación población y muestra según los distintos tipos de capitalismo del país de origen (según la clasificación de Hall y Soskice, 2001:21)



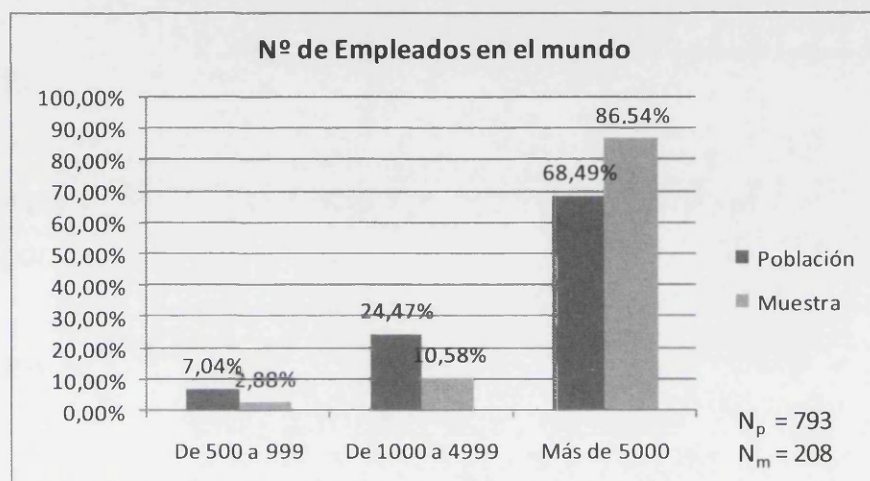
Número de empresas (subsidiarias) población-muestra

Figura 2: Comparativa Población-Muestra MNCs extranjeras en España



Número de empleados en el mundo

Figura 3: Comparación en porcentajes de la población y la muestra: nº de empleados total



Número de empleados en España

Figura 4: Comparación en porcentajes de la población y la muestra: número de empleados en España

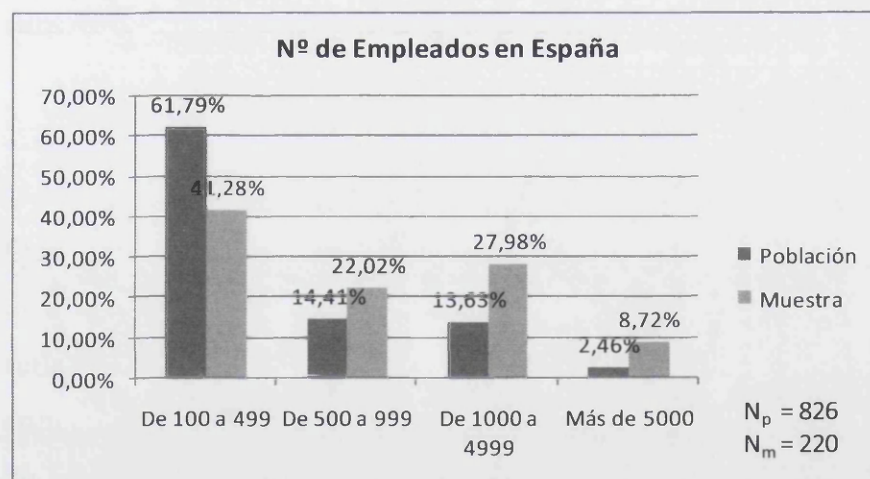
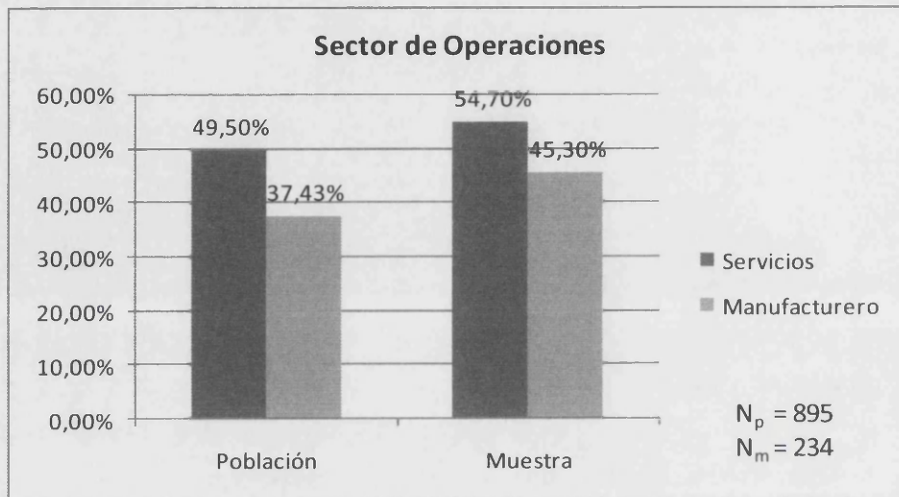


Figura 5: Comparación en porcentajes de la población y la muestra: sector de actividad



Anexo 5. Muestra PDD.

En este anexo analizamos el proceso de obtención y las características de la muestra que se ha utilizado en el análisis estadístico de los datos. Esta muestra está compuesta únicamente por aquellas empresas que tienen transferida la política de dirección de diversidad (PDD), y que, por tanto, son objeto de nuestra investigación. A esta muestra le llamamos Muestra PDD.

Proceso de obtención de la Muestra PDD.

Tomando como punto de partida la muestra de 235 empresas, llevamos a cabo tres pasos para la obtención de la denominada Muestra PDD. En primer lugar, filtramos la muestra inicial, tomando de ella sólo aquellas empresas para las que la diversidad es un valor corporativo. A continuación, se ha llevado a cabo un análisis en el que se estudia el contenido de ese valor corporativo. El segundo filtro consiste en analizar cuántas de esas empresas tienen configurada una PDD, y el tercero, cuántas han tomado la decisión de transferir la política a la subsidiaria española.

1.1. La diversidad como valor corporativo

Que las empresas MNCs recojan en su código de valores la diversidad es un hecho cada vez más frecuente, ya que las organizaciones están evolucionando continuamente en orden a reflejar los cambios culturales de la sociedad global, y sus líderes comprenden los valores culturales cambiantes y diversos que presentan los individuos dentro de las organizaciones y de los mercados (Howell y Costley, 2006). Como afirman Sharkey y Kim (1996), el objetivo de las organizaciones es trabajar productivamente dentro de un contexto de una plantilla multicultural.

La figura 1 muestra la distribución de frecuencias, con respecto al hecho de que las empresas de la muestra reconozcan o no la diversidad como un valor corporativo, y extraemos la submuestra 1, formada por 191 empresas para las que la diversidad sí constituye un valor corporativo.

Figura 1: La diversidad como valor corporativo



De nuestro análisis se puede extraer la siguiente información descriptiva:

- Para 191 empresas de la muestra (81,28%), la diversidad constituye un valor corporativo (a partir de ahora las consideramos como submuestra 1).
- Para 39 (16,6%) no lo constituye.
- Para 3 (1,28%) tan sólo lo constituye parcialmente y
- Dos empresas no contestaron esta pregunta.

1.2. Contenido del valor corporativo

Con respecto al contenido de ese valor corporativo, para estas 191 empresas submuestra 1, las empresas pueden elegir tres opciones ciertamente graduales, pero no excluyentes, que se explican a la luz de lo estudiado en el capítulo 1 de esta tesis.

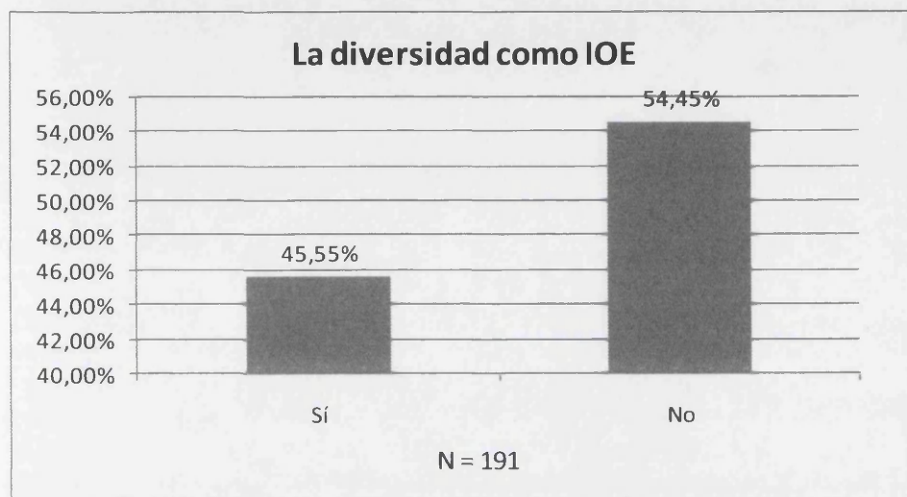
○ Reconocimiento de que la discriminación es injusta: promoción de la IO

- Para 87 empresas (45,5%) de la submuestra 1, el valor corporativo consiste en un primer grado: reconocimiento de que la discriminación es injusta y promoción de la igualdad de oportunidades. En estas empresas la diversidad es un hecho y por su propia naturaleza son

diversas, en términos de multiculturalidad, género, etc.; la política consiste en dar las mismas oportunidades a todos y evitar la discriminación. (figura 2).

- Para 104 empresas (45,5%) de la submuestra 1, el valor corporativo no tiene este contenido, sino que va más allá.

Figura 2: La diversidad como IOE

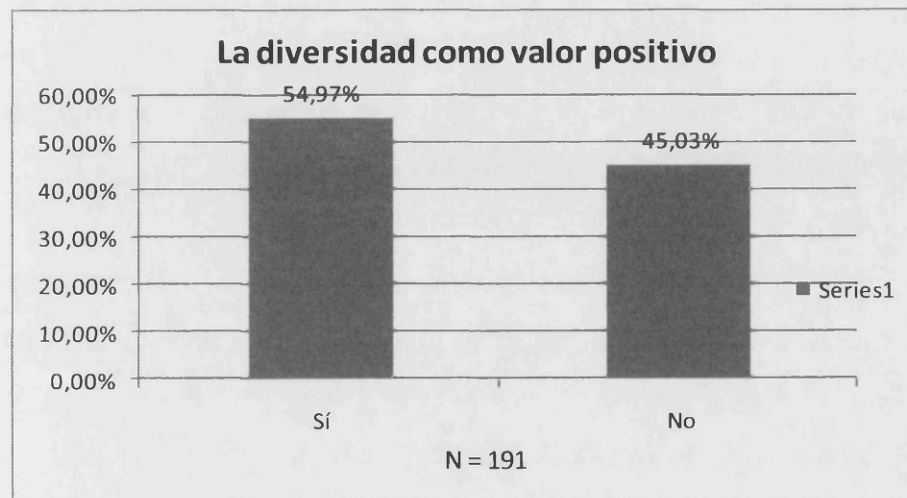


○ **Reconocimiento del valor de la diversidad: la diversidad es positiva.**

- 105 empresas (55,0%) opinan que la diversidad es algo positivo para la empresa, fuente de ventaja competitiva al menos potencial.
- 86 empresas (45,0%) no lo perciben así.

El mayor porcentaje de empresas reconoce el valor positivo de la diversidad (figura 3).

Figura 3: La diversidad como un valor positivo



- 108 empresas no promueven de manera activa la diversidad (56,54 %), mientras que 83 (43,46 %) sí lo hacen. Es decir, es un porcentaje minoritario el de las empresas que promueven la diversidad, no se limitan a aceptar la ya existente, sino que tienen una actitud proactiva de incorporar la diversidad en su plantilla, como fuente de ventaja competitiva. (figura 4).

Figura 4.: Promoción de la diversidad



1.3. Existencia en la casa matriz de una Política de Dirección de la Diversidad

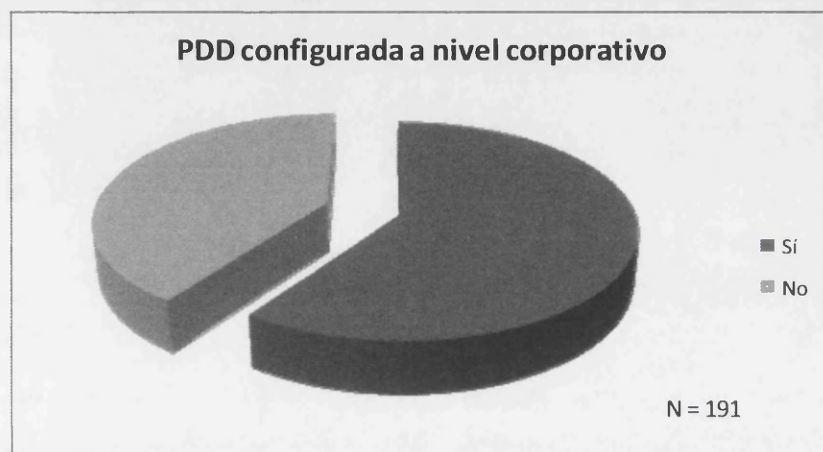
La mera existencia de la diversidad en la empresa no implica la existencia de una política como tal, configurada a nivel corporativo. Puede ocurrir que, dadas las características de la empresa, por ejemplo, que se mueve en un entorno multicultural, en ésta se dé por sí misma la diversidad, sin la necesidad de la configuración de una política. Por otra parte, puede ser también que la empresa lo tenga planteado de manera transversal, de manera que aún no existiendo la política como tal, la conciencia de la importancia de la diversidad en la empresa afecte de manera indirecta en la configuración del resto de políticas.

Analizamos en la submuestra 1 cuántas empresas tienen una política configurada, y obtenemos la submuestra 2, formada tan sólo por aquellas empresas que posean una PDD (figura 5).

- 114 (59,69%) han configurado una PDD a nivel corporativo.

- El resto 77 (40,31%), lo consideran valor, pero no tienen una política configurada como tal.

Figura 5.: La PDD a nivel corporativo



Al analizar estas 114 empresas, observamos que todas ellas tenían esta política transferida a la subsidiaria, por lo tanto, la submuestra 2 es la muestra PDD.

2. Características de la muestra PDD.

La muestra PDD, estará formada por 114 subsidiarias españolas de MNCs extranjeras que tienen transferida la PDD. En este apartado se estudian más a fondo las características de esta muestra sobre la que se va a efectuar el análisis.

Hacemos un análisis descriptivo de las mismas características que hemos estudiado para la población y para la muestra.

País de origen

Presentamos los resultados del análisis descriptivo según país de origen en la figura:

Figura 6: Análisis de frecuencias de la muestra PDD según país de origen

| Clasificación por Países | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje Acumulado |
|---------------------------------|-------------------|-------------------|-----------------------------|
| EEUU | 52 | 45,60% | 45,60% |
| FRANCIA | 18 | 15,80% | 61,40% |
| ALEMANIA | 6 | 5,30% | 66,70% |
| GB | 13 | 11,40% | 78,10% |
| PAISES NÓRDICOS | 2 | 1,80% | 79,80% |
| HOLANDA | 3 | 2,60% | 82,50% |
| RESTO DE EUROPA | 13 | 11,40% | 93,90% |
| JAPÓN Y ESTE ASIÁTICO | 2 | 1,80% | 95,60% |
| RESTO DEL MUNDO | 5 | 4,40% | 100% |
| Total | 114 | 100% | |

- El 45,61% de la Muestra PDD está integrada por 52 subsidiarias de MNCs Norteamericanas. Este hecho es coherente con todo lo explicado en el capítulo 1, acerca del origen de esta política. Son las MNCs Norteamericanas sin duda las pioneras en traer esta política a España.
- En Francia tenemos 18 empresas, que constituyen el 15,79% de la muestra.
- El siguiente país en número de empresas es UK, con 13 empresas, que constituyen el 14,4% de la muestra.
- El siguiente bloque estaría compuesto por Alemania (5,26%), países nórdicos (1,75%), Holanda (2,63%) y resto de Europa (11,40%).
- Japón y los países asiáticos tan sólo tienen 2 empresas en la muestra PDD, lo que ya indica la escasa incidencia de esta política en estas empresas.
- Por último el resto del mundo supone el 43,9% restante.

Tipo de Capitalismo

En esta sección analizamos la distribución de frecuencias según el tipo de capitalismo al que pertenece el país de origen de la subsidiaria analizada, obteniendo los resultados que presentamos en la figura 7.

Figura 7: Distribución de frecuencias según tipo de capitalismo del país de origen.

| Tipo de Capitalismo | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje Acumulado |
|---------------------|------------|------------|----------------------|
| LME | 68 | 59,60% | 59,60% |
| CME | 24 | 21,10% | 80,70% |
| MIXTOS | 20 | 17,50% | 98,20% |
| OTROS | 2 | 1,80% | 100,00% |
| Total | 114 | 100,00% | |

Por el tipo de capitalismo al que pertenece el país de origen, al hacer el análisis descriptivo de la distribución de frecuencias aparecen fundamentalmente tres grupos:

- LME: al que pertenecen 68 empresas de la Muestra PDD (59,60%).
- CME: con 24 empresas que suponen el 21,10% de la muestra PDD.
- 20 empresas pertenecientes a capitalismos Mixtos, y 2 a otros no recogidos en la clasificación ya mencionada de Hall y Soskice (2001).

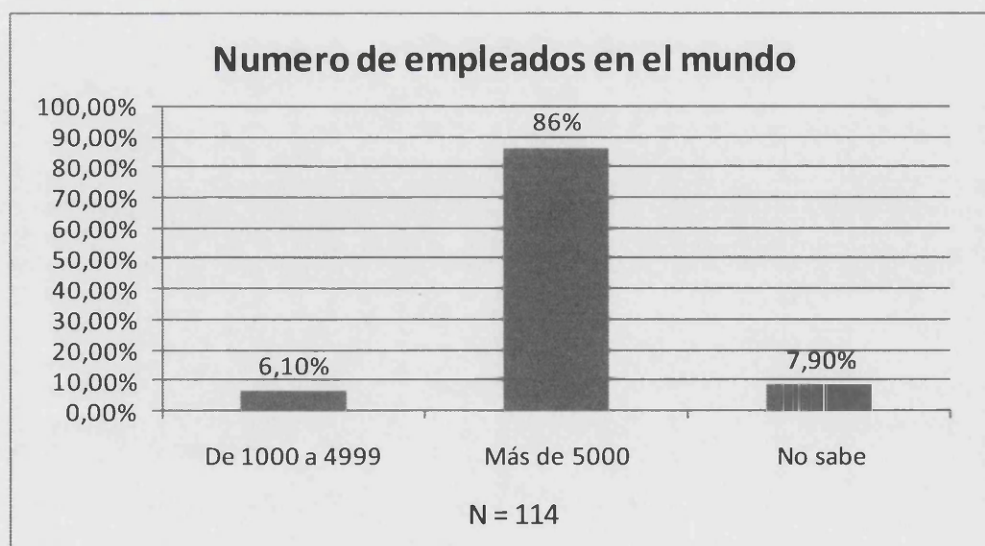
Tamaño

Analizamos tamaño en función del número de empleados.

Nº de empleados a nivel mundial

En primer lugar, en cuanto al nº de empleados de la MNC a nivel mundial, la figura 8 refleja la distribución por tamaño:

Figura 8.: Tamaño de las MNCs que transfieren la PDD a las subsidiarias españolas.

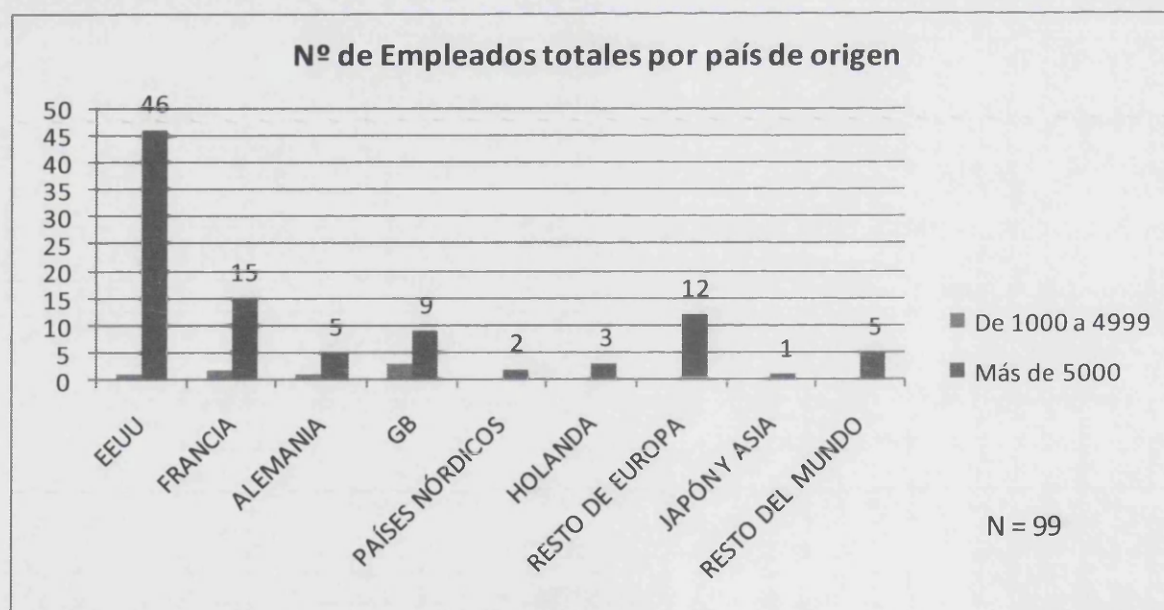


| Número de Empleados | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje Acumulado |
|---------------------|------------|------------|----------------------|
| De 1000 a 4999 | 7 | 6,10% | 6,10% |
| Más de 5000 | 98 | 86,00% | 92,10% |
| No sabe | 9 | 7,90% | 100,00% |
| Total | 114 | 100,00% | |

El 85,96% de la muestra PDD está compuesta por grandes MNCs de más de 5000 empleados, sólo 7 (6,14%) tienen entre 1000-4999 empleados a nivel mundial. No existen MNCs con PDD implementada en España para rangos inferiores de número de empleados. Para 9 empresas carecemos de información.

Si cruzamos estos dos análisis (tamaño en función del nº de empleados a nivel mundial y el país de origen), quitando los “missing values”, obtenemos el resultado que aparece en la figura 9.

Figura 9: Muestra PD País/Tamaño - Tabla de frecuencias



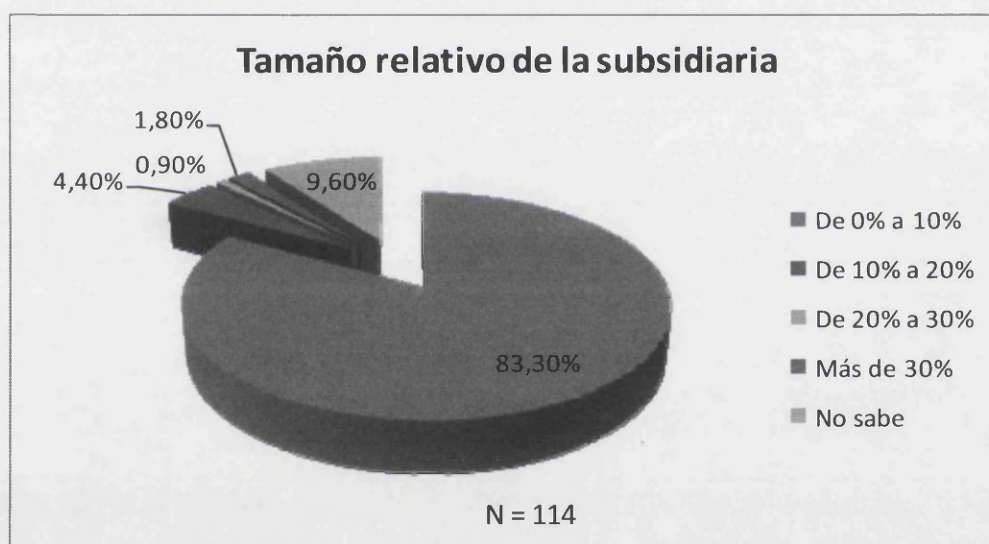
| | EEUU | FRANCIA | ALEMANIA | GB | PAÍSES NÓRDICOS | HOLANDA | RESTO DE EUROPA | JAPÓN Y ASIA | RESTO DEL MUNDO |
|----------------|------|---------|----------|----|-----------------|---------|-----------------|--------------|-----------------|
| De 1000 a 4999 | 1 | 2 | 1 | 3 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Más de 5000 | 46 | 15 | 5 | 9 | 2 | 3 | 12 | 1 | 5 |

De este análisis se desprende que tan sólo en las 4 primeras regiones aparecen empresas con PDD transferida que tengan menos de 5.000 empleados, siendo otra vez dominante EE.UU., tanto en cuanto a tamaño como a número de empresas en las que la política está transferida.

Número de empleados relativo de la subsidiaria

Con respecto al tamaño, hemos decidido transformar el tamaño de la subsidiaria en términos relativos, es decir, número de empleados de la subsidiaria respecto a la casa matriz, ya que nos parecía que esta medida es la que da una mayor aproximación al tamaño de la subsidiaria respecto a la matriz. En la figura 10 aparece la distribución.

Figura 10: Tamaño relativo de la subsidiaria para las empresas de la muestra PDD – Tabla de Frecuencias

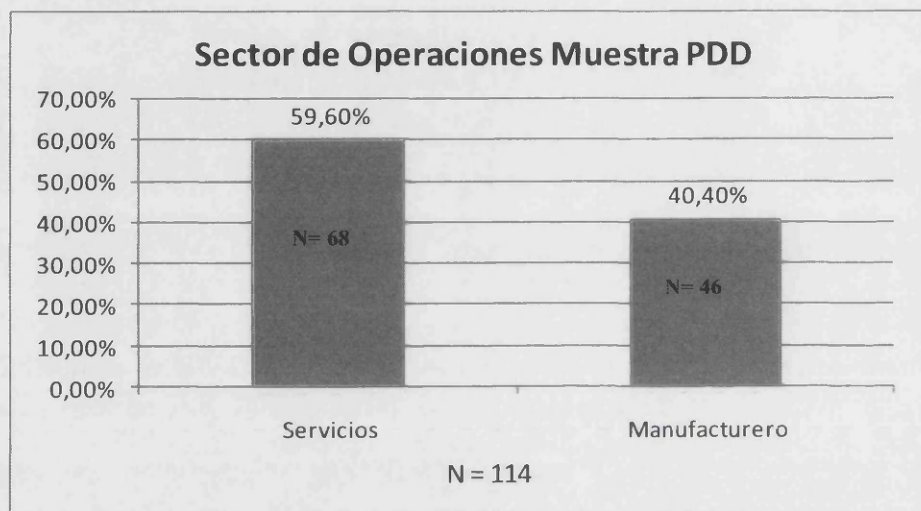


| Tamaño | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje Acumulado |
|--------------|------------|------------|----------------------|
| De 0% a 10% | 95 | 83,30% | 83,30% |
| De 10% a 20% | 5 | 4,40% | 87,70% |
| De 20% a 30% | 1 | 0,90% | 88,60% |
| Más de 30% | 2 | 1,80% | 90,40% |
| No sabe | 11 | 9,60% | 100% |
| Total | 114 | 100% | |

En cuanto al número de empleados en términos relativos, se puede observar que la mayor parte de las subsidiarias españolas pertenecientes a la muestra PDD son de pequeño tamaño, 96 subsidiarias tienen entre el 0-10% de empleados.

Analizamos el sector de operaciones de la muestra PDD en la figura 11.

Figura 11: Sector de operaciones – Tabla de Frecuencias



Aunque están bastante equilibrados, en la muestra PDD es superior el sector servicios, con un 59,65% de las empresas que lo integran, mientras que en manufacturas tenemos 46 empresas (40,35%).

Desarrollo de prácticas de la PDD

Con respecto al contenido (llamado en el capítulo tres variable desarrollo PDD) de la PDD en las subsidiarias españolas, procedemos a hacer un análisis descriptivo del mismo. Respecto a las prácticas concretas que integran la variable desarrollo, aparecen clasificadas por países en la figura 12.

Figura 12: Prácticas que componen el desarrollo de la PDD por Países.

| Descripción | EEUU | GB | Francia | Alemania | Países Nórdicos | Holanda | Resto Europa | Japón y Este Asiático | Resto del Mundo | Total sobre la muestra |
|--|-------|-------|---------|----------|-----------------|---------|--------------|-----------------------|-----------------|------------------------|
| Empresas con PDI Transferida ⁸² . | 52 | 13 | 18 | 6 | 2 | 3 | 13 | 2 | 5 | 114 |
| | 45,6% | 11,4% | 15,8% | 5,2% | 1,7% | 2,7% | 11,4% | 1,7% | 4,4% | 100% |
| Grupos de reclutamiento diversos | 27 | 8 | 9 | 3 | 2 | 2 | 7 | 1 | 3 | 62 |
| | 23,7% | 7,0% | 7,9% | 2,6% | 1,8% | 1,8% | 6,1% | 0,9% | 2,6% | 54,4% |
| Iniciativas de publicidad de las candidaturas a grupos específicos. | 14 | 1 | 6 | 2 | 0 | 1 | 3 | 0 | 2 | 29 |
| | 12,3% | 0,9% | 5,3% | 1,8% | 0,0% | 0,9% | 2,6% | 0,0% | 1,8% | 25,4% |
| Esfuerzos de reclutamiento a universidades con estudiantes diversos. | 23 | 7 | 11 | 5 | 1 | 2 | 5 | 1 | 1 | 56 |
| | 20,2% | 6,1% | 9,6% | 4,4% | 0,9% | 1,8% | 4,4% | 0,9% | 0,9% | 49,1% |
| Patrocinio corporativo a los grupos de afinidad. | 20 | 2 | 5 | 0 | 0 | 0 | 3 | 0 | 2 | 32 |
| | 17,5% | 1,8% | 4,4% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 2,6% | 0,0% | 1,8% | 28,1% |
| Programas equilibrio trabajo-familia e incentivos. | 36 | 12 | 15 | 4 | 2 | 2 | 9 | 2 | 4 | 86 |
| | 31,6% | 10,5% | 13,2% | 3,5% | 1,8% | 1,8% | 7,9% | 1,8% | 3,5% | 75,4% |
| Programas de formación en liderazgo. | 28 | 6 | 11 | 5 | 2 | 2 | 7 | 2 | 2 | 65 |
| | 24,6% | 5,3% | 9,6% | 4,4% | 1,8% | 1,8% | 6,1% | 1,8% | 1,8% | 57,0% |
| Programas de 'mentoring' | 25 | 5 | 10 | 1 | 2 | 1 | 5 | 2 | 2 | 53 |
| | 21,9% | 4,4% | 8,8% | 0,9% | 1,8% | 0,9% | 4,4% | 1,8% | 1,8% | 46,5% |
| Programas de diversidad para proveedores. | 14 | 2 | 7 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 25 |
| | 12,3% | 1,8% | 6,1% | 0,9% | 0,0% | 0,9% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 21,9% |
| Servicio a la comunidad. | 31 | 3 | 9 | 6 | 2 | 2 | 5 | 1 | 3 | 62 |
| | 27,2% | 2,6% | 7,9% | 5,3% | 1,8% | 1,8% | 4,4% | 0,9% | 2,6% | 54,4% |
| Programas de recompensa a empleados. | 24 | 2 | 6 | 1 | 0 | 1 | 4 | 0 | 1 | 39 |
| | 21,1% | 1,8% | 5,3% | 0,9% | 0,0% | 0,9% | 3,5% | 0,0% | 0,9% | 34,2% |
| Revistas, sitio | 33 | 3 | 13 | 4 | 0 | 2 | 10 | 1 | 2 | 68 |

| | | | | | | | | | | |
|--|-------|------|-------|------|------|------|------|------|------|-------|
| web en la Intranet de diversidad. | 28,9% | 2,6% | 11,4% | 3,5% | 0,0% | 1,8% | 8,8% | 0,9% | 1,8% | 59,6% |
| Meetings locales, | 26 | 3 | 5 | 2 | 1 | 1 | 7 | 1 | 2 | 48 |
| discursos de los líderes señor | 22,8% | 2,6% | 4,4% | 1,8% | 0,9% | 0,9% | 6,1% | 0,9% | 1,8% | 42,1% |
| Formación de concienciación en las iniciativas de diversidad. | 31 | 3 | 8 | 4 | 2 | 1 | 7 | 1 | 2 | 59 |
| | 27,2% | 2,6% | 7,0% | 3,5% | 1,8% | 0,9% | 6,1% | 0,9% | 1,8% | 51,8% |
| Formación preventiva | 28 | 3 | 6 | 3 | 1 | 2 | 3 | 1 | 2 | 49 |
| | 24,6% | 2,6% | 5,3% | 2,6% | 0,9% | 1,8% | 2,6% | 0,9% | 1,8% | 43,0% |
| Formación impartida a equipos diversos. | 24 | 3 | 10 | 3 | 2 | 2 | 6 | 1 | 2 | 53 |
| | 21,1% | 2,6% | 8,8% | 2,6% | 1,8% | 1,8% | 5,3% | 0,9% | 1,8% | 46,5% |
| Staff dedicado a la diversidad. | 10 | 1 | 5 | 0 | 0 | 2 | 1 | 0 | 0 | 19 |
| | 8,8% | 0,9% | 4,4% | 0,0% | 0,0% | 1,8% | 0,9% | 0,0% | 0,0% | 16,7% |
| Consejos de diversidad | 11 | 3 | 3 | 1 | 2 | 0 | 2 | 0 | 0 | 22 |
| | 9,6% | 2,6% | 2,6% | 0,9% | 1,8% | 0,0% | 1,8% | 0,0% | 0,0% | 19,3% |
| Existencia de un coordinador de la política de diversidad a nivel de la subsidiaria | 15 | 4 | 3 | 0 | 1 | 1 | 2 | 0 | 1 | 27 |
| | 13,2% | 3,5% | 2,6% | 0,0% | 0,9% | 0,9% | 1,8% | 0,0% | 0,9% | 23,7% |
| Cuota Selección Mujeres | 8 | 1 | 2 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 14 |
| | 57,1% | 7,1% | 14,3% | 7,1% | 0,0% | 0,0% | 7,1% | 0,0% | 7,1% | 12,3% |
| Cuota Selección Minorías | 5 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 5 |
| | 4,4% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 4,4% |
| Cuota Selección Minusválidos | 7 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 10 |
| | 6,1% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,9% | 0,9% | 0,9% | 0,0% | 0,0% | 8,8% |
| Cuota Promoción Mujeres | 6 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 2 | 0 | 1 | 10 |
| | 5,3% | 0,0% | 0,9% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 1,8% | 0,0% | 0,9% | 8,8% |
| Cuota Promoción Minorías | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 |
| | 1,8% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 1,8% |

| | | | | | | | | | | |
|--------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| Cuota | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 |
| Promoción | | | | | | | | | | |
| Mínimválidos | 1,8% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 1,8% |

Fuente: Elaboración Propia

A grandes rasgos, podemos observar que hay cuatro países de origen, cuyas subsidiarias españolas presentan un mayor desarrollo de prácticas relacionadas con la diversidad. Las subsidiarias de propiedad norteamericana son las que mayor número de prácticas de diversidad contiene la variable desarrollo (45,6%), lo cual se justifica por el hecho de ser EE.UU. el principal país donde surgió la política de dirección de diversidad, y su tendencia hacia la centralización en la transferencia de las políticas de RR.HH. (Almond y Ferner, 2006). En segundo lugar estarían las francesas (15,8%), seguidas por las británicas (11,4%), y por último el resto de Europa (11,4%).

En cuanto al tipo de prácticas que componen la variable desarrollo, nos encontramos que un 75,4% de las subsidiarias de la muestra PDD, tienen programas de equilibrio trabajo-familia e incentivos. Por otra parte, en un 59,6% de las subsidiarias de la muestra, las políticas de diversidad figuran en la página web corporativa, intranet o revistas corporativas. También podemos observar que los programas en formación en liderazgo para la diversidad integran esta política en un 57% de las subsidiarias, y las políticas de servicio a la comunidad, como la ayuda a minorías, en un 54,4%.

También, en un 54,4% de los casos, las empresas de la muestra PDD poseen programas de reclutamiento a grupos diversos, y en un 51,8% existe formación en la concienciación sobre la diversidad.

En un 49,1% de la muestra PDD se desarrollan programas de reclutamiento dirigidos a universidades con estudiantes diversos. En un 46,5% hay formación impartida a equipos diversos o multiculturales, y en un 43%, formación preventiva, en materia de acoso sexual u otros.

Cabe destacar que las políticas de cuotas no integran prácticamente el desarrollo de la PDD en las filiales españolas. Únicamente se puede afirmar que en España se están aplicando cuotas tan solo en un 12,3% de filiales en lo que respecta a selección de mujeres.

Anexo 6. Medidas de Bondad del Ajuste

| Medidas de Bondad del Ajuste ⁸³ | Rango de Aceptabilidad | Definición y Referencia |
|---|---|--|
| Medidas de Ajuste Absoluto | | |
| Chi-cuadrado | No tiene rango de aceptabilidad por sí mismo. Debemos observar el nivel de significación. | $\chi^2 = \sum_i \frac{(\text{observada}_i - \text{teórica}_i)^2}{\text{teórica}_i}$ <p><i>Obtenida por el método de Máxima Verosimilitud. (Browne, 1982; Browne, 1984)</i></p> |
| Grados de Libertad | No tiene rango de aceptabilidad por sí mismo. Debemos observar el nivel de significación. | $gl = (r-1)(k-1)$ <p><i>Donde r es el número de filas y k el de columnas.</i></p> <p><i>(Rigdon, 1994a)</i></p> |
| Nivel de Significación | $(1 - \alpha) \geq 0,05$ | <i>Es la probabilidad (en tanto por uno) de fallar en nuestra estimación, esto es, la diferencia entre la certeza (1) y el nivel de confianza (1-α).</i> |
| Índice de bondad del ajuste (GFI) | Medida no estadística, cuyos valores están en el rango $0 < \text{GFI} < 1$, donde 0 es un mal ajuste y 1 es un ajuste perfecto. No se ha establecido ningún umbral absoluto de aceptabilidad. | $\text{GFI} = 1 - \frac{\hat{F}}{\hat{F}_b}$ <p><i>Donde \hat{F} es el valor de la predicción y \hat{F}_b es el valor de la función con los datos introducidos.</i></p> <p><i>(Jöreskog y Sörbom, 1984)</i></p> |
| Error de aproximación cuadrático medio (RMSEA) | $0 < \text{RMSEA} < 0,05$ (Algunos académicos también consideran aceptables valores hasta 0,08. Hair <i>et al.</i> , 1999). | <p><i>El RMSEA es el error de aproximación cuadrático medio y mide la bondad del ajuste que podría esperarse si el modelo final fuera estimado con la población, no solamente con la muestra. La d representa los grados de libertad del modelo.</i></p> $\text{estimated RMSEA} = \sqrt{\frac{\hat{F}_0}{d}}$ <p><i>(Steiger y Lind, 1980; Browne y Cudeck, 1993)</i></p> |
| Medidas de Ajuste Incremental | | |
| Índice de bondad de ajuste incremental (AGFI) | $\text{AGFI} \geq 0,90$ | <p><i>Es una extensión del índice GFI, ajustado por los grados de libertad del modelo propuesto y los grados de libertad del modelo nulo.</i></p> $\text{AGFI} = 1 - (1 - \text{GFI}) \frac{d_b}{d}$ <p><i>(Hair et al., 1999)</i></p> |
| Índice de Tucker-Lewis (TLI) | $\text{TLI} \geq 0,90$ | <i>Índice que combina el modelo nulo y el modelo propuesto, ajustando cada uno de ellos con los grados de libertad</i> |

| | | |
|--|--|---|
| | | <p>correspondientes (d).</p> $TLI = \rho_2 = \frac{\frac{\hat{C}_b}{d_b} - \frac{\hat{C}}{d}}{\frac{\hat{C}_b}{d_b} - 1}$ <p>(Bollen, 1989b)</p> |
| Índice de ajuste incremental (NFI) | NFI ≥ 0,90 | <p>Muy parecido al Índice de Tucker-Lewis, compara el modelo propuesto con un modelo nulo, sin tener en cuenta los grados de libertad.</p> $NFI = \Delta_i = 1 - \frac{\hat{C}}{\hat{C}_b} = 1 - \frac{\hat{F}}{\hat{F}_b}$ <p>(Bentler y Bonett, 1980; Bollen, 1989b)</p> |
| Medidas de Ajuste de Parsimonia | | |
| Índice de ajuste normado de parsimonia (PNFI) | <p>La aceptabilidad es viable en la comparación de modelos. Diferencias de PNFI de entre 0,06 a 0,09 se consideran sustanciales. A mayor diferencia, mayor parsimonia.</p> | <p>Es una modificación del índice NFI, llamado de ajuste normado de parsimonia. EL PNFI tiene en cuenta los grados de libertad del modelo propuesto y el modelo nulo.</p> $PNFI = (NFI) (PRATIO) = NFI \frac{d}{d_b} \quad \left(\frac{Ja}{mes} \right)$ <p>(Mulaik y Brett, 1982)</p> |
| Índice de bondad de ajuste de parsimonia (PGFI) | <p>0 < PGFI < 1 A mayor PGFI, mayor parsimonia del modelo. No existen niveles mínimos de aceptabilidad.</p> | <p>Modificación del índice GFI, teniendo en cuenta los grados de libertad del modelo propuesto y el modelo nulo.</p> $PGFI = GFI \frac{d}{d_b}$ <p>(Mulaik, et al., 1989)</p> |
| Chi-cuadrado normada | $\chi^2 / df < 2$ | <p>Índice chi-cuadrado partido del número de grados de libertad.</p> χ^2 / df <p>(Wheaton et al., 1977)</p> |

Fuente: Elaboración propia

Anexo 7. Cuestionario

S6. Nacionalidad de la empresa o país de origen de la casa matriz

S8anRango. Número de empleados TOTAL de la compañía: _____

- 1. Menos de 99 empleados ☐
- 2. 100-499 empleados ☐
- 3. 500-999 empleados ☐
- 4. 1000-4999 empleados ☐
- 5. más de 5000 empleados ☐

S8cnRango. Número de empleados en ESPAÑA: _____

- 6. Menos de 99 empleados ☐
- 7. 100-499 empleados ☐
- 8. 500-999 empleados ☐
- 9. 1000-4999 empleados ☐
- 10. más de 5000 empleados ☐

A4_ov. ¿Desde hace cuantos años la subsidiaria forma parte de la casa matriz actual?

NUMERO DE AÑOS _____ (MIN 1, MAX 200)

J9. Cuando la casa matriz decidió la creación de una subsidiaria en España, ¿cómo se hizo ésta?

Mediante la creación de una nueva empresa ☐ Mediante la fusión o adquisición con una empresa ya existente en España ☐

Sector. ¿A qué sector corresponde la subsidiaria española?

Esttorg. ¿Existe alguno de los siguientes niveles o divisiones en la multinacional?.

División internacional de producto, de servicio o basada en una marca ☐

Regiones (ej. Europa o Asia- Pacífico) ☐

Funciones de negocio globales (ej. Producción, I+D, ventas) ☐

Compañías subsidiarias nacionales ☐

Otras (por favor especificar) ☐

J10. En cuanto a la estructura de la multinacional, cual es el grado de autonomía de que goza la subsidiaria para las siguientes cuestiones?

Puntúe de 1 a 5 (donde 1 es ninguna autonomía y 5 total autonomía) Se permite NS

Función de producción o de generación del servicio ☐

Control financiero ☐

Fijación de las políticas de RR.HH. ☐

Control de la composición diversa de la plantilla desde la matriz ☐

J11. ¿En qué grado posee la subsidiaria española recursos críticos para la MNC referentes a las siguientes áreas? Valore de 1 a 5

1. Bajo grado de posesión

5. Alto grado de posesión

Relaciones con clientes y proveedores ☐

Habilidad de generar beneficios ☐

Control de determinadas habilidades ☐

Papel de intermediación con los grupos de poder en el entorno local ☐

Capacidad de crear prácticas innovadoras que luego se transmitan al resto de la MNC: tecnología, marketing, I+D ☐

C2b. ¿Tiene la multinacional un sistema informático de RR.HH. (como 'People soft' o 'SAP HR') que contenga datos relacionados con el personal de la empresa internacional?

1. Si (OTRA ESPECIFICAR) ☐

- 2. No ☐
- 3. No sabe ☐

C3a. ¿Hay algún órgano en la multinacional, como un comité de directivos *senior* que desarrolle las políticas de RR.HH. aplicables luego a los diferentes países?

- 1. Si ☐
- 2. No ☐
- 3. No sabe ☐

C4a. ¿Los directores de RR.HH. de los distintos países se reúnen de manera sistemática?

- 1. Si- a nivel global ☐ → ir a C4b
- 2. Si- a nivel regional ☐ → ir a C4b
- 3. No ☐
- 4. No sabe ☐

C7a. ¿Cuántas de las cinco posiciones directivas más altas de la subsidiaria están cubiertas por...?

Individuos que previamente han trabajado para la compañía en EL PAÍS DE LA MATRIZ

- 1. Introducir cifra _____ (MIN 1, MAX5)
- 2. Ninguno ☐
- 3. No sabe ☐

C8a. Nos referimos ahora a la filosofía de la compañía en cuanto al estilo de dirección de sus empleados. ¿Hasta qué punto está usted de acuerdo o en desacuerdo con las siguientes afirmaciones?

1= discrepo completamente
5= Totalmente de acuerdo
No sabe

Hay una filosofía a nivel mundial que abarca todas las operaciones globales ☐

El desarrollo de la filosofía se delega en las compañías operativas nacionales ☐

C8b. ¿Hasta qué punto son importantes las tradiciones de la casa matriz en la configuración de esta filosofía? ☐

1= No tiene ninguna importancia

5= Muy importante

No sabe

D16. Usando esta escala ¿hasta qué punto la subsidiaria tiene discrecionalidad sobre los siguientes aspectos de la política de retribución y evaluación?

1= Las operaciones en Sp no tienen capacidad de decisión (deben implementar la política configurada por un nivel superior como la casa matriz o el hq regional)

2...

3= Las operaciones en Sp tienen cierta capacidad de decisión (pueden desarrollar la política dentro de unas reglas/marco establecido por el nivel organizativo superior)

4...

5= Las operaciones en Sp tienen plena capacidad de decisión (configuran ellas mismas su propia política)

Relación entre los niveles de pago con los referentes de mercado de la subsidiaria ☐

Sistema de evaluación del desempeño para:

Para Directivos ☐

Expatriados. ¿Hay algún expatriado procedente del país de la casa matriz, o nacionales de terceros países trabajando actualmente en destinos a largo plazo (p. más de 12 meses) en la subsidiaria?

Si ☐ → ir a E6aa

No o No Sabe ☐ → ir a E6ab

¿Cuántos...? LEER

- i. Nacionales del país de la casa matriz _____ No sabe ☐
- ii. Nacionales de terceros países _____ No sabe ☐

E8b. Pensando en los directivos, ¿La subsidiaria utiliza alguno de los siguientes procedimientos para facilitar la gestión del conocimiento?

- iv. Redes informales internacionales..... Si ☐ No ☐ No sabe

E9a. Utilizando esta escala, ¿Hasta qué punto la subsidiaria, como conjunto, tiene discrecionalidad para determinar las siguientes políticas de desarrollo y formación?

1= Las operaciones en Sp no tienen capacidad de decisión (deben implementar la política configurada por un nivel superior como la casa matriz o el hq regional)

2...

3= Las operaciones en Sp tienen cierta capacidad de decisión (pueden desarrollar la política dentro de unas reglas/marco establecido por el nivel organizativo superior)

4...

5= Las operaciones en Sp tienen plena capacidad de decisión (configuran ellas mismas su propia política)

- i. El conjunto de políticas de formación y desarrollo en las operaciones en España ☐

- iv. Política en gestión del conocimiento en las operaciones españolas ☐

- v. Política en planificación del ascenso de los directivos *senior* en las operaciones de España ☐

F10. Utilizando esta escala, ¿hasta qué punto tiene la subsidiaria en su conjunto discrecionalidad sobre los aspectos de participación de los empleados y la política de comunicación?

1= Las operaciones en Sp no tienen capacidad de decisión (deben implementar la política configurada por un nivel superior como la casa matriz o el hq regional)

2...

3= Las operaciones en Sp tienen cierta capacidad de decisión (pueden desarrollar la política dentro de unas reglas/marco establecido por el nivel organizativo superior)

4...

5= Las operaciones en Sp tienen plena capacidad de decisión (configuran ellas mismas su propia política)

Políticas referentes a:

i. Implicación de los empleados en el proceso de trabajo, p. ej. un trabajo en equipo o grupos para resolver problemas ☐ N/A ☐ No sabe ☐

ii. Suministrar información a los empleados.....☐ N/A ☐ No sabe...☐

H2C. ¿La subsidiaria lleva a cabo...?

La fabricación del producto o ☐

Otras funciones para los productos manufacturados en otra parte ☐

Ambas, producción y otras funciones ☐

H3. ESTANDARIZACIÓN O DIFERENCIACIÓN

¿Cuál de las siguientes afirmaciones describe mejor el producto, servicio o marca (o grupo de productos, servicios o marcas) más importante de la multinacional?

Se ha adaptado significativamente al mercado nacional ☐

Se ha adaptado a diferentes regiones del mundo pero está estandarizado dentro de éstas ☐

Está estandarizado globalmente ☐

NS ☐

H4a. Integración / Vínculos en Producción / Suministro de servicios a través de las fronteras. ¿Se produce alguno de los componentes, productos y servicios de la subsidiaria para operaciones de la multinacional basadas fuera de España?

Si – todos ☐

Si – algunos pero no todos ☐

No – ninguno ☐

NS ☐

H4b. ¿Hay operaciones de la multinacional en otras partes del mundo que provean componentes, productos o servicios a la subsidiaria?

Si ☐

No ☐

No sabe ☐

H4e. A continuación le voy a leer una serie de afirmaciones sobre el papel de la subsidiaria en la multinacional. Para cada una, por favor dígame si está de acuerdo o no, basándose en una escala del 1 al 5, donde 1 es ‘discrepa completamente’ y el 5 es ‘completamente de acuerdo’.

1= discrepa completamente ☐

2= discrepa ☐

3= ni de acuerdo ni discrepa ☐

4= de acuerdo ☐

5= totalmente de acuerdo ☐

La subsidiaria tiene responsabilidad internacional para uno o más productos o servicios de parte de la multinacional. ☐

La subsidiaria tiene experiencia significativa de Investigación y Desarrollo ☐

I1a. ¿La subsidiaria ha aportado alguna práctica nueva en las siguientes áreas que haya empezado a utilizarse por la multinacional en algún otro lugar del mundo?

| | Si, en algunas partes de la empresa | Si, en las áreas de negocio principales | Si, se utiliza en todas las operaciones de la MNC | No |
|--|-------------------------------------|---|---|----|
| Salario y evaluación del desempeño | | | | |
| Formación y desarrollo | | | | |
| Participación y comunicación con los empleados | | | | |
| Consulta a los empleados | | | | |
| J12. Políticas de Diversidad | | | | |

Sección J: Dirección de la diversidad

J1. ¿Constituye la diversidad un valor corporativo en la multinacional donde usted trabaja?

Si ☐ → ir a J2

No ☐

Parcialmente ☐

No sabe ☐

J2. ¿Con cual de las siguientes afirmaciones está más de acuerdo con respecto al contenido de éste valor corporativo?

1. Hay un Reconocimiento de que la discriminación es injusta: promoción de la igualdad de oportunidades ☐

2. Hay Reconocimiento del valor de la diversidad: la diversidad es positiva ☐

3. Hay una Promoción de la diversidad en la empresa por el potencial de la diversidad ☐

J2b. ¿Existe una PDD configurada como tal a nivel corporativo?

Si ☐ → ir a J2c

No ☐

No sabe ☐

J2c. ¿Desde la casa matriz se pretende que en la subsidiaria española se apliquen políticas de dirección de la diversidad?

Si ☐ → ir a J3

No ☐

No sabe ☐

J3. Con referencia a la transferencia de las políticas de dirección de la diversidad a la subsidiaria española, y con una escala del 1 al 5, ¿con cuál de las siguientes afirmaciones está más de acuerdo?

1. Las operaciones en Sp deben implementar la política estandarizada, configurada por un nivel superior como la casa matriz o el hq regional ☐
2. ☐
3. Las operaciones en Sp pueden desarrollar la política dentro de unas reglas/marco establecido por el nivel organizativo superior con una mayor adaptación local ☐
4. ☐
5. Las operaciones en Sp configuran localmente la política ☐

J3b. Indique por favor cuáles de los siguientes aspectos integran la PDD transferida.
Prácticas que integran la política:

PDD en reclutamiento:

- Búsqueda de grupos de reclutamiento diversos ☐
- Se publicitan candidaturas dirigidas a grupos específicos minoritarios ☐
- Esfuerzos de reclutamiento dirigidos a universidades con estudiantes diversos ☐

PDD en Retención:

- Patrocinio a grupos de afinidad ☐
- Programas equilibrio trabajo-familia e incentivos ☐

PDD en desarrollo profesional

- Programas de formación en liderazgo ☐
- Programas de *mentoring* ☐

PDD en patrocinio externo

- Programas de diversidad para proveedores ☐
- Servicio a la comunidad: ayuda a minorías ☐

PDD en comunicación

- Programas de recompensa que implican un reconocimiento público de los logros en diversidad a directivos y empleados ☐
- Revistas, sitio web en la Intranet de diversidad, pagina web ☐
- Meetings* locales, discursos de los líderes senior ☐

PDD en formación

- Formación de concienciación en las iniciativas de diversidad de la empresa ☐
- Formación preventiva (acoso sexual, hombres y mujeres como colegas) ☐
- Formación impartida a equipos diversos y formación en procesos de grupo ☐

Existencia de un staff para PDD ☐

Staff dedicado a la diversidad ☐

Consejos de diversidad ☐

Política de cuotas en PDD

Cuotas en selección:

Mujeres ☐

Minorías ☐

Minusválidos ☐

Cuotas en promoción

Mujeres ☐

Minorías ☐

Minusválidos ☐

J3c. Las orientaciones de la casa matriz o el nivel superior respecto a la implementación de la PDD ¿en qué consisten? (NO HA SIDO UTILIZADA)

1. Establecen un marco amplio de política ☐
2. Proporcionan servicios de consulta ☐
3. Promueven el benchmarking e intercambio de información ☐

J3d. ¿Con cuál de las siguientes afirmaciones está más de acuerdo? (NO HA SIDO UTILIZADA)

1. La PDD es una política necesaria para la subsidiaria española ☐
2. La PDD es una política necesaria para la casa matriz ☐
3. La PDD es sólo una declaración de intenciones ☐

J4. ¿Qué porcentaje de minorías hay en la subsidiaria española para cada uno de los siguientes grupos? (NO HA SIDO UTILIZADA)

| | Directivos | Grupos clave | MGO |
|------------------------------------|------------|--------------|-----|
| Mujeres | | | |
| Minorías raciales (inmigrantes) | | | |
| Extranjeros | | | |
| Minusválidos | | | |

J4a. ¿Estos porcentajes están “impuestos” o aconsejados por la matriz?

Si ☐

No ☐

J5a ¿La subsidiaria española dispone de alguna partida presupuestaria destinada a la implementación de ésta política? (NO HA SIDO UTILIZADA)

Si, en cuantía suficiente ☐

Si, en cuantía escasa ☐

No ☐

No sabe ☐

J5 b ¿Se reflejan las políticas de diversidad en la página web de la Multinacional? (NO HA SIDO UTILIZADA)

Si, en todas las web (matriz y subsidiaria Española) ☐

Si, sólo en la matriz ☐

Si, en la Intranet de la empresa ☐

No ☐

No sabe ☐

J5c. ¿Influye la aplicación de las políticas de diversidad en la evaluación y retribución del director de RR.HH.? (NO HA SIDO UTILIZADA)

Si, siempre ☐

Si, sólo en algunos casos ☐

No ☐

No sabe ☐

J6. Hasta qué punto está de acuerdo con las siguientes afirmaciones. Valore de 1 a 5 (1 totalmente en desacuerdo, 5 totalmente de acuerdo).

La PDD mejora la relación con los clientes/proveedores ☐

La PDD mejora la creatividad ☐

La PDD mejora la toma de decisiones ☐

La PDD mejora la adaptación al cambio (entorno) ☐

La PDD mejora la red de contactos ☐

La PDD crea una interrelación entre los directivos, como característica diferenciadora de la empresa ☐

La PDD propicia una complementariedad de las ideas (en la resolución de problemas) como característica diferenciadora ☐

La PDD propicia una forma de trabajar en equipo como característica diferenciadora de ésta empresa ☐

La PDD proporciona una combinación de talento difícil de alcanzar, difícil de entender y difícil de replicar por la competencia ☐

Hay empresas externas dedicadas a desarrollar políticas de dirección de diversidad..... ☐

J7. ¿Cuántos años se lleva aplicando la PDD en la subsidiaria?

INTRODUCIR UN NÚMERO _____ ESCALA 1-15

Ninguno ☐

1 ☐

2-5 ☐

6-10 ☐10-15 ☐

J8. Pensando por un lado en el país de origen de la subsidiaria y por otro lado en España, díganos por favor hasta qué punto está de acuerdo con las siguientes afirmaciones

1= totalmente en desacuerdo 5= totalmente de acuerdo, o No sabe

| <i>Dimensión reguladora</i> | PO | Sp | Ns |
|--|-----------|-----------|-----------|
| Hay un marco legal suficiente según el cual se protege la igualdad de las minorías ante la ley | | | |
| La igualdad de oportunidades en el puesto de trabajo por razón de género, raza, edad, discapacidad u orientación sexual está regulada por ley suficientemente. | | | |
| Los convenios colectivos de empresa o sectoriales recogen de manera suficiente cláusulas en torno a la igualdad de oportunidades en el empleo para las minorías | | | |
| Hay ayudas suficientes por parte del gobierno, a la contratación de minorías | | | |
| <i>Dimensión Cognitiva</i> | PO | Sp | Ns |
| Hay una conciencia social acerca de la protección legal de las minorías | | | |
| Las minorías conocen la protección legal de la que gozan | | | |
| Las minorías conocen la protección sindical que tienen | | | |
| Los empresarios conocen las ventajas legales de contratar minorías | | | |
| Hay formación directiva en temas de diversidad (masters, etc..) | | | |
| Cada vez se habla más de diversidad en revistas y publicaciones dirigidas a los directivos | | | |
| <i>Dimensión Normativa</i> | PO | Sp | Ns |
| Dada la realidad social del país tiene sentido aplicar Políticas de dirección de la diversidad | | | |
| Contratar minorías es visto socialmente como una señal de Responsabilidad Social Corporativa | | | |
| Las empresas anuncian sus políticas de diversidad en su web corporativa | | | |
| Las empresas incorporan las prácticas de diversidad a su código de valores | | | |
| Las instituciones sociales (sindicatos, fundaciones, organismos oficiales, partidos políticos) están influyendo en la concienciación social acerca de la necesidad de la aplicación de políticas de diversidad | | | |

Anexo 8. Coeficientes no estandarizados del Modelo Estimado

| | | | Coeficiente |
|-------------------|---------------|--|-------------|
| EmpSubRango <--- | EmpTotalRango | | ,756 |
| Desarrollo <--- | AñosdePDD | | 1,066 |
| Autonomia <--- | Edad | | ,006 |
| Ventaja C. <--- | Desarrollo | | ,075 |
| Poder <--- | EmpSubRango | | ,214 |
| Autonomia <--- | MododeEntrada | | ,122 |
| Distancia I. <--- | Capitalismos | | ,220 |
| Autonomia <--- | IT | | -,256 |
| Poder <--- | Sector | | ,663 |
| TPDD <--- | Autonomia | | ,214 |
| TPDD <--- | Ventaja C. | | -,172 |
| TPDD <--- | Poder | | -,028 |
| TPDD <--- | Distancia I. | | -,067 |